



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y desempeño laboral en docentes  
de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate  
- Lima 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

**Br. Trinidad Huamán Sutta**

**Br. María Violeta Paniagua Salvador**

**ASESOR:**

**Dra. Miriam E. Napaico Arteaga**

**SECCIÓN  
Educación e idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
Gestión y calidad educativa**

**PERÚ - 2014**

## **PAGINA DE JURADO**

.....  
**JURADO 1**

.....  
**JURADO 2**

.....  
**JURADO 3**

### Dedicatoria

A nuestra familia, que constituye la fortaleza para alcanzar nuestras metas profesionales.

A los maestros de hoy, para que en este trabajo encuentren una fuente de reflexión y guía sobre la convivencia escolar.

## Agradecimientos

En primer lugar agradecemos a Dios por habernos permitido alcanzar un objetivo más en nuestra profesión.

A todos los docentes de la Universidad César Vallejo que han podido colaborar en la realización de este estudio investigación.

A la Institución Educativa N° 1222 “Húsares De Junín”, por permitirnos aplicar los instrumentos de recojo de información.

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Trinidad Huamán Sutta identificada con DNI 09366631 y María Violeta Paniagua Salvador con DNI 09358383 estudiantes del Programa de Maestría en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en docentes de la I.E. N° 1222 Húsares De Junín, del distrito de Ate - Lima 2014” declaramos bajo juramento que:

- 1) La tesis es de nuestra autoría
- 2) Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 10 de enero del 2015.

---

Trinidad Huamán Sutta  
DNI 09366631

---

María Violeta Paniagua Salvador  
DNI 09358383

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado calificador:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de Grados y Títulos para la elaboración y la sustentación de la Tesis, sección de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, para elaborar la Tesis de Maestría en Educación, se presenta la tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014”; para obtener el grado académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación

Sabemos que el potencial humano es el arma competitiva de las organizaciones laborales, por eso en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo, pero a largo plazo puede no lograr resultados esperados. Entre las consecuencias positivas del clima organizacional tenemos: mayor productividad, mayor satisfacción laboral, mayor integración en el personal, adaptación a los puestos y capacidad de innovación. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la organización laboral. Por ello, en este trabajo de investigación se tratará de analizar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en una institución educativa, bajo el concepto de que un adecuado clima organizacional en la escuela puede contribuir a alcanzar un buen desempeño laboral del docente.

El documento consta de seis capítulos: el primer capítulo el problema de investigación, el segundo capítulo el marco teórico, el tercer capítulo el marco metodológico, en el cuarto capítulo presentamos los resultados de la investigación, en el quinto consideramos las conclusiones y en el sexto las sugerencias, seguidas de las referencias bibliográficas y los anexos. Por todo esto señores miembros del jurado quedamos a la espera de que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Las autoras.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii

### **I. INTRODUCCIÓN**

1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Nacionales	14
1.1.2 Internacionales	16
1.2 Marco teórico	19
1.2.1 Bases teóricas sobre la variable: Clima organizacional	19
1.2.2 Bases teóricas sobre la variable: Desempeño laboral	29
1.2.3 Definición de términos	38
1.3 Justificación	41
1.3.1 Justificación Teórica	41
1.3.2 Justificación epistemológica	41
1.3.3 Justificación legal	41
1.3.4 Justificación metodológica	42
1.4 Problema	42
1.5 Hipótesis	44
1.5.1 Hipótesis general	44
1.5.2 Hipótesis específica	45
1.6 Objetivos	45
1.6.1 General	45
1.6.2 Específicos	45

<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Variables	48
2.2 Operacionalización de variables	48
2.3 Metodología	50
2.4 Tipo de estudio	50
2.5 Diseño	51
2.6 Población, muestra y muestreo	51
2.6.1 Población	51
2.6.2 Muestra	52
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
 <b>III.RESULTADOS</b>	
3.1 Descripción	58
 <b>IV.DISCUSIÓN</b>	71
<b>V. CONCLUSIONES</b>	75
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	78
<b>VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	80
<b>ANEXOS</b>	83



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable clima organizacional	49
Tabla 2. Operacionalización de la variable desempeño laboral	49
Tabla 3. Juicio de expertos	55
Tabla 4. Nivel de frecuencia variable Clima organizacional	58
Tabla 5. Compañerismo	59
Tabla 6. Comunicación	60
Tabla 7. Manejo de conflictos	61
Tabla 8. Desempeño laboral	62
Tabla 9. Nivel de compromiso	63
Tabla 10. Resolución de problemas	64
Tabla 11. Nivel de iniciativa	65
Tabla 12. Prueba de hipótesis general	66
Tabla 13. Prueba de hipótesis específica 1	67
Tabla 14. Prueba de hipótesis específica 2	68
Tabla 15. Prueba de hipótesis específica 3	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama del diseño correlacional	51
Figura 2. Alfa de cronbach	56
Figura 3. Rho de spearman	56
Figura 4. Variable Clima organizacional	58
Figura 5. Dimensión Compañerismo	59
Figura 6. Dimensión Comunicación	60
Figura 7. Dimensión Manejo de conflictos	61
Figura 8. Variable Desempeño laboral	62
Figura 9 Dimensión Nivel de compromiso	63
Figura 10. Dimensión de Resolución de problemas	64
Figura 11. Dimensión Nivel de iniciativa	65

## **RESUMEN**

Este estudio ha pretendido responder al problema general: ¿Existe alguna relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014? Esta investigación tuvo como objetivo determinar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa N°1222 Húsares de Junín de Ate en el año 2014.

El estudio ha sido de tipo básica sustantiva y de nivel descriptivo. El diseño de investigación ha sido el descriptivo correlacional. Se ha considerado una población de 32 docentes y se ha llevado a cabo un muestreo probabilístico de 32 docentes de la Institución Educativa N°1222 Húsares de Junín de Ate. Los instrumentos utilizados han sido: un cuestionario sobre clima organizacional y otro sobre desempeño laboral.

El resultado hallado ha sido una correlación de Rho de Spearman, arroja un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,749; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo que se demostró que sí existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, motivación, comunicación, compañerismo, solución de conflictos, compromiso

## **ABSTRACT**

This study aims to answer the general question: Is there a relationship between organizational climate and job performance among teachers EI No. 1222 " The Junín Hussars " district of Ate - Lima 2014? This research aimed to determine the correlation between organizational climate and job performance among teachers of School No. 1222 Hussars of Junín de Ate in 2014.

The study was substantively basic descriptive type and level. The research design was correlational descriptive. It was considered a population of 48 teaches and has conducted a probability sample of 32 teachers of School No. 1222 Hussars of Junín of Ate. The instruments used were: a questionnaire on organizational climate and another on job performance.

The found result is a correlation of Spearman's Rho, it casts a value calculated for  $p < 0.000$  to a significance level of 0.05 (bilateral), and a level of correlation of 0.749; which indicates that the correlation is high. So it was demonstrated that there is a direct and meaningful relationship between organizational climate and work performance of the teachers of the I. E. N ° 1222 "Hussars of Junín" in the District of Ate - Lima 2014

Key words: organizational climate, job performance, motivation, communication, companionship, conflict resolution, compromise

# **I INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Antecedentes**

### **Nacionales:**

De la Cruz, P. (2009) con la tesis “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones educativas privadas de Huamanga” Llevada a cabo en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, facultad de educación. El problema formulado fue: ¿Existe influencia positiva de las acciones de motivación y programas de incentivos en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones educativas privadas de Huamanga? El objetivo ha sido, demostrar que el establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones educativas privadas en Huamanga. Las conclusiones halladas fueron: a) Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones educativas privadas de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos de los docentes y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal. b) Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los docentes de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinarios, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio..

Montalvo, W. (2011) en su tesis “El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de Educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008”. Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el personal docente y los estudiantes,

donde el 51% de los sujetos encuestados percibe el Clima Organizacional en un nivel alto, así como el 64% de los entrevistados percibe el desempeño docente en el nivel alto respectivamente. El estilo gerencial de los directores y el uso adecuado de las estrategias metodológicas, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 64%. Lo que significa que aquellos encuestados que perciben el estilo gerencial de los directores en un nivel alto, también perciben las estrategias metodológicas, en un nivel alto. Al efectuar la correlación entre el estímulo laboral de los directores y el nivel de solvencia profesional, se demuestra que existe una correlación moderada, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 47%.

Guevara, R. (2011). Realizo un trabajo de investigación lleva por título “Relación entre clima organizacional e institucional”, él se planteó como objetivo general: Analizar la relación entre clima organizacional e institucional. El investigador realizó esta investigación bajo el paradigma cuantitativo, de tipo descriptivo transversal. Los resultados obtenidos, arrojaron que el clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de gestión pedagógica y administrativa sino también en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución. Al mismo tiempo, el ambiente laboral repercute en los estudiantes y también que el personal directivo debe brindar facilidades para crear un ambiente adecuado al personal. Esta investigación guarda relación con el presente trabajo, puesto que también afectó el grado de competitividad, dedicación y esmero de casi todo el personal que hacen vida a la organización. Observándose, que un inadecuado clima laboral también estaba perjudicando a los estudiantes. Cabe destacar que los docentes somos ejemplos para con nuestros alumnos y alumnas, somos nosotros quienes junto con la familia inculcamos valores, como el respeto, la tolerancia, la amistad, la aceptación.

Bustamante, G. (2007). En su tesis titulada “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, aborda los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna en las organizaciones educativas. En esta investigación descriptiva se aplicó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Se concluye en la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las

organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

Tenorio, V. (2007). En su investigación titulada: Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales. Se desarrolló una investigación de tipo exploratoria, se estableció un diseño no experimental- transversal, sin intervención de las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto, tiempo y lugar. La muestra abarcó seis Instituciones Educativas y en cada institución se aplicó el cuestionario al 20% de los docentes nombrados y que laboran en la institución un mínimo de un año. Asimismo, se hizo el análisis de datos y el cálculo de confiabilidad alfa de Cronbach. En el análisis de resultados se consideraron las cuatro dimensiones: desarrollo de competencias del capital humano, incentivos al docente, integración del personal y evaluación.

### **Internacionales:**

Alcalá, R. (2011) sustentó la tesis “El clima Organizacional en la Institución Pública de educación Superior en la Universidad de Papaloapan – campus Tuxtepec - México; con la finalidad de evaluar el clima organizacional de la institución pública de educación superior; la muestra de la investigación se llevó a cabo en la Institución Publica de educación superior de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, México. Las conclusiones obtenidas son las siguientes: a) Los resultados de la investigación arrojaron que los trabajadores tienen una percepción regular del clima con respecto a las recompensas pues si bien es cierto existe un incentivo por la puntualidad no existe ningún tipo de incentivo con respecto al desempleo lo que deja de lado el hecho de haber realizado un buen trabajo; b) Poseen una percepción regular del clima laboral con



la variable conflictos, esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan; c) Se observó que la percepción del clima laboral difiere en los grupos etarios, así mismo se logra observar que tiene relación con la antigüedad en el puesto de trabajo.

Caligiori, J. y Díaz, T. (2003) con la tesis: Clima Organizacional y Desempeño de los docentes de la Universidad de los Andes- ULA: Estudio de Caso. Tesis de Maestría. Facultad de medicina en gerencia educativa y filosofía. Venezuela. Esta investigación es el resultado de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de enfermería, nutrición y medicina de la universidad de Los andes (ULA) en Venezuela. El propósito fue realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional existente en las escuelas, a fin de poder determinar su nivel de desempeño y elaborar una propuesta de gestión para optimizar la situación existente. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86, obtenida por muestreo estratificado simple. Se aplicó una encuesta, con escala de cinco categorías de respuestas. Se realizó el Análisis de la Varianza y la Desviación Estándar de los datos, que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y ejecución de las decisiones. La puntuación media de las tres escuelas se ubicó en el segundo intervalo de la escala que corresponde a la categoría regular y al realizar el análisis de la varianza se observa que no existen diferencias significativas entre las tres escuelas en cuanto a las variables Clima Laboral y Desempeño Docente. Se deduce que los docentes tienen una tendencia a valorar el clima organizacional de la Facultad de Medicina de forma débil y negativo, ya que lo sitúan en el

intervalo de la escala que muestra desacuerdo con las condiciones actuales de los siguientes procesos: estilo gerencial, supervisión, relaciones interpersonales estructura organizacional, proceso de toma de decisiones, motivación y en la comunicación.

Reeves, G. (2008) con la tesis titulada: Liderazgo directivo y clima organizacional en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social. Tesis maestría Universidad de Chile. Esta investigación corresponde a un estudio exploratorio de las prácticas de liderazgo directivo en escuelas municipales de altos niveles de vulnerabilidad. La metodología utilizada contempla un análisis cualitativo y cuantitativo en base a entrevistas y a una encuesta aplicada a 76 directores y 28 profesores de escuelas comparables entre sí, seleccionadas, según aspectos socioeconómicos y resultados (SIMCE, tasas de variación de SIMCE y matrícula y satisfacción de los apoderados sobre la escuela). Los resultados muestran que existen prácticas de liderazgo directivo que diferencian a directores de escuelas con buenos y malos resultados. Estas son: (i) Preocuparse de la satisfacción de los profesores por su trabajo; (ii) Generar altas expectativas de rendimiento en la comunidad educativa; (iii) Fomentar la construcción y materialización de objetivos grupales; (iv) Valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores y (v) Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela a la comunidad para posicionarla en su comuna. Destaca en las escuelas de mejores resultados una fuerte integración de los apoderados, un proyecto educativo claro y compartido por todos, un trabajo cercano con el sostenedor y un clima escolar caracterizado por tener altas expectativas de rendimiento en profesores y alumnos, espíritu de superación y profesores comprometidos con la escuela y satisfechos con lo que hacen. Se concluye que el liderazgo directivo y el clima escolar son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados. Estas variables explican el 88,6% de la varianza de los resultados y, cuando se integra la vulnerabilidad, la varianza explicada sube sólo en 1,8 puntos porcentuales. Se sugiere a los directores que focalicen su trabajo en potenciar su rol pedagógico, trabajen con los buenos profesores y se apoyen en su cuerpo directivo. A los sostenedores se les propone que mantengan una buena relación con los directores y consideren las

habilidades directivas en su selección. A nivel de política pública se recomienda generar un proceso de selección, que contemple una formación especial para ser director, mayores atribuciones, mejores remuneraciones y rigurosa evaluación.

## **1.2 Marco teórico:**

### **1.2.1 Definición de la variable clima organizacional:**

“El clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, con una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también y en muchos de los casos primordialmente de las percepciones sobre dichos factores” (Chiavenato, 2007, p.146).

De acuerdo a lo expresado por el autor, el clima organizacional no solo va a depender de los factores organizacionales que son planteados para un normal desarrollo de un óptimo clima organizacional, sino en muchos de los casos más bien va a depender de la parte subjetiva, de cómo el docente sienta, piense y perciba el clima de su centro de trabajo; como narra el autor en el “Manual de Recursos Humanos” , el clima laboral está más bien percibido por su significado originario de clima atmosférico, pues es realmente la percepción, la atmosfera que siente el trabajador de cómo puede desarrollarse en la organización. Es por eso que dentro de una misma organización educativa se puede hablar de climas y microclimas que no siempre van a ser los mismos en todas las áreas.

“Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia por lo tanto debe esforzarse por crear el tipo de clima que permitan que se alcancen los objetivos de la organización, y al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal” (Sherman, 1995, p.288).

De acuerdo al autor, el responsable de crear un clima adecuado entre los colaboradores de la organización es el gerente o director de la organización, pues solo la gerencia o dirección podrá encaminar a los trabajadores (docentes) para que logren las metas planteadas brindando una atmosfera agradable que facilite el desarrollo de sus funciones.

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Chiavenato, 2007, p.186)

De acuerdo al autor la motivación es parte fundamental dentro del desarrollo óptimo de u clima laboral; y como indica es fácilmente reconocible dentro de una organización, por ello si el personal docente está motivado va a brindar un valor agregado a las tareas que realice, porque le pone “pasión”, en cambio la ausencia de la motivación trae consigo el aletargamiento del docente.

“Clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (García, 2009, p.48).

Dentro de este concepto la autora plantea que no solo importa la parte subjetiva para la existencia de un adecuado clima organizacional, es importante también los procesos, procedimientos, el ambiente físico.

Gan (2007) “Integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificable, que lo configuran y distinguen de las otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales” (p.169).

## **Dimensiones del clima organizacional:**

### **El compañerismo:**

"Ayudar a un compañero, así como también dejarse ayudar, convierte el trabajo en algo más allá de solo obligaciones y deberes, propicia un ambiente ameno dentro de nuestro sector por más que cada cual tenga su tarea, el trabajo en conjunto es siempre vital para el desarrollo de cualquier trabajo" (Chiavenato, 2007, p.357).

El espacio de trabajo es, sin duda, uno de los más transitados por las personas en su vida. Cada día un grupo de personas comparten no solo un espacio sino también una buena fracción del día, por ello es necesario generar compañerismo entre cada trabajador. Por ello en las instituciones educativas se debe fomentar el trabajo por equipos, por áreas o por grados en el caso de los maestros de primaria.

La necesidad de crear lazos entre las personas que trabajan juntas, ya sea individual o conjuntamente, es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral en la institución educativas. Las relaciones laborales son de mucha importancia y de ahí nace el concepto de compañerismo.

"En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales" (Chiavenato, 2007, p.184).

Sin duda amigos y compañeros no es lo mismo. Si bien los vínculos laborales pueden transformarse en relaciones de amistad o incluso de amor, lo cierto es que el compañerismo existe, o debería existir, entre los trabajadores de un mismo espacio. Un concepto que tiene que ver con el trabajo en común, hacia un mismo objetivo y dentro de un mismo espacio.

Por tanto, en el trabajo, la socialización lleva consigo dos aportaciones fundamentales para el desarrollo del psicosocial del individuo:

Suministra las bases para la participación eficaz en la sociedad posibilitando que el hombre haga suyas las formas de vida prevalentes en el medio social.

Hace posible la existencia de la sociedad, pues a través de ella amoldamos nuestra forma de actuar a las de los demás compartiendo los esquemas de lo que podemos esperar de los demás y lo que los demás pueden esperar de nosotros.

Desde el punto de vista de la sociedad, este proceso se desarrolla a partir de la participación activa de las personas en una red de relaciones sociales. La naturaleza de esas relaciones, sociológicamente hablando, se expresa en dos elementos que son las dos caras de una misma medalla: el desempeño de roles que, a su vez, da acceso a una determinada posición o situación dentro de un grupo, denominado status.

Y es precisamente aprendiendo a desempeñar los roles que la persona se socializa. Obviamente, a lo largo de su vida, la persona se involucra en una gran cantidad de relaciones sociales lo que significa que desempeña múltiples roles: será hijo, hermano, amigo, familiar, alumno, miembro de clubes, trabajador, cónyuge, y padre a su vez, etc.

Y el aprendizaje de cada uno de esos roles le va a permitir internalizar los valores y las normas de la sociedad. Porque cada cultura, a su vez, va cristalizando formas típicas, propias de esa cultura, que definen cómo en esa cultura determinada se aceptará que las personas desempeñen esos roles;

estamos hablando, en síntesis, de una serie de deberes que la persona debe cumplir para ser aceptada y reconocida como miembros de la sociedad. Y como contrapartida del desempeño de cada rol, la sociedad asigna o reconoce al individuo una posición o status que a su vez le abre ciertos derechos. Deberes y derechos, ya sean formales o informales, serán, en suma, los que moldearán el comportamiento de las personas a través de este proceso que llamamos socialización.

A lo largo de su vida, cada uno vivirá múltiples procesos socializadores, en función de los múltiples roles que desempeñará. Esto permite introducir una diferencia en las etapas del proceso de socialización que es útil conocer porque sus componentes son diferentes.

### **Comunicación:**

“La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. Para que exista comunicación debe darse un determinado intercambio” (Chiavenato, 2007, p.307).

La mayoría de las personas desean ver realizados sus proyectos, transmitir y obtener información, alcanzar acuerdos, tomar decisiones acertadas y mejorar sus relaciones; sin embargo; si no emplean los adecuados canales de comunicación nada de esto será posible de lograrlo.

“A diferencia de la mente racional, que se comunica a través de las palabras, las emociones lo hacen de un modo no verbal. De hecho, cuando las palabras de una persona no coinciden con el mensaje que nos transmite su tono de voz, sus gestos u otros canales de comunicación no verbal, la realidad emocional no debe buscarse tanto en el contenido de las palabras como en la forma en que nos está transmitiendo el mensaje. Una regla general utilizada en las investigaciones sobre la comunicación afirma que más del 90% de los mensajes emocionales es de naturaleza no verbal (la inflexión de la voz, la

brusquedad de un gesto, etcétera) y que este tipo de mensaje suele captarse de manera inconsciente, sin que el interlocutor repare” (Bandura, 1976, p. 73).

De acuerdo a lo planteado la comunicación entre los docentes que laboran en una institución educativa es un elemento esencial porque propicia las relaciones sociales, pues como dice el autor es compartir: experiencias, conocimientos, relaciones que contribuyen el mejor funcionamiento de una organización. La ausencia de la comunicación o una mala práctica de la misma, trae consigo un clima organizacional deficiente.

“No puede haber grupos sin comunicación entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se puede comunicar información e ideas. Pero la comunicación es más que impartir significados. También debe ser entendida” (Robbins, 2004, p: 283).

De acuerdo al autor la comunicación entre colegas debe realizarse de manera clara, que se entienda, que se pueda transmitir el significado de lo que se quiera comunicar, importa mucho los gestos y el tono en que se dice algo, así también volumen, porque todo nuestro cuerpo comunica a los demás lo que sentimos.

### **Manejo de conflictos:**

El conflicto es definido por Chiavenato (2007, pág. 25) como un “desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcancen El ámbito escolar surge como un espacio privilegiado para los más variados tipos de conflictos, sabido que las personas que lo componen tienen sus propias historias de vida, o sea guardan en su bagaje conocimientos y experiencias únicas y que muchas veces chocan con el grupo por el hecho de partir desde su propio universo particular. De este panorama se constituyen los conflictos interpersonales, los cuales son muy frecuentes en las escuelas, y suelen presentar diversas manifestaciones” (p. 296).



El conflicto ocurre cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias por naturaleza o no pueden ser reconciliadas. Aquel que existe dentro de uno cuando no se vive de acuerdo a nuestros valores; cuando los valores y perspectivas son amenazados. La inhabilidad de llegar a un entendido entre dos partes que están debatiendo un asunto o que tratan de imponer su criterio sobre otro u otros.

El conflicto es definido por Lacunza (2009), como “Desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcancen” (p. 296).

Por tal motivo el conflicto es un desacuerdo entre las partes que interviene en el proceso de relaciones interpersonales. El conflicto surge en la organización de varias fuentes singulares y se desarrolla a lo largo de varias etapas claramente diferenciadas.

El conflicto tiene en su origen un primer estado latente. En esta etapa, ya se hayan presentes los elementos necesarios para él, pero no siempre son visibles. Cuando exista una situación de conflicto no visible, se hallará probablemente una combinación de desasosiego general, quizás aprensión, diferencias de opinión, diferentes valores y unos recursos limitados.

La siguiente etapa tiene lugar cuando el conflicto ha sido percibido y vivido por los afectados. En ellas las personas se sienten más tensas, hostiles y agresivas. Comienzan a ver cómo van tomando forma las dimensiones del conflicto y a delinearse los frentes de ataque, estableciéndose ciertos planes eventuales

La etapa final se caracteriza porque en ella existe un potente conflicto, con una lucha real con las personas implicadas. Esta tendrá lugar habitualmente en los modos socialmente aceptables de acometida y defensa verbal e intriga en medio de la organización. El conflicto externo abarca una enorme gama de conducta: desde forma sutiles hasta indirectas y muy controladas de interferencia, hasta la lucha directa, agresiva, violenta e incontrolada.

### **Características del clima organizacional:**

Según Robbins (2004, pág. 283) las características esenciales del clima organizacional son las siguientes:

El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.

El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones; pero a su vez tienen ciertas permanencias a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales y coyunturales.

El clima como atmosfera psicológica colectiva ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y explicar las reacciones de los grupos (sus actitudes conductas y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la organización.

El clima afecta directamente al compromiso e identificación de los miembros de una organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima está deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación. Si existiese un clima negativo dentro de la organización por el contrario haría muy difícil conducir y coordinar las labores dentro de una organización.

Un claro ejemplo de que el personal no se identifica con la empresa y que no hace suya las necesidades de la organización; es el no estar dispuesto a realizar más tareas que para las que específicamente fueron contratados.

El clima recibe a su vez el impacto de los comportamientos y las actitudes de los miembros de la organización al tiempo que afectan a dichos comportamientos y actitudes.

De acuerdo con la cita planteada por Robbins (2004, pág. 62) el colaborador que percibe un clima laboral agradable, va a contribuir sin darse cuenta con determinadas acciones a que el clima donde se desarrolla sea grato. De darse el caso contrario y que al clima laboral sea negativo lo que va a traer

consigo es que los colaboradores no se sientan a gusto y colaboren a que el clima laboral se deteriore aún más día a día.

El clima es afectado por diferentes variables estructurales como estilo de dirección, políticas, planes de gestión, etc. estas variables a su vez pueden verse afectadas por su clima.

La percepción de bienestar y de satisfacción laboral (surgida de la interacción de sus miembros) es una de las variables más importantes en la construcción del clima y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas etc.

Es muy cierto si el trabajador percibe que la satisfacción laboral es una constante en su organización va a evitarse en muchos de los casos se genere una atmosfera tensa y perjudicial para la empresa.

El clima está formado por las interacciones de los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.

Es así que actualmente se puede expresar que dentro de una organización no solo existe un único clima laboral que rige toda la organización, sino más bien de un conjunto de microclimas, los cuales al relacionarse entre sí generan una tendencia.

### **Factores que afectan el clima organizacional:**

Según Werther y Davis, (1995, p.115) menciona que hay variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Las características individuales: Es la que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disimiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas. “Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

Las características del trabajo: son todas las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y como consecuencia de ello se podrá cubrir sus expectativas. “Son aquellas inherentes a las actividades que va a

desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales”.

Las características de la situación de trabajo: son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo, que a su vez influyen de manera positiva a los miembros de la organización. “son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados”.

Todos estos factores están vinculados al clima laboral.

### **Importancia del clima organizacional en la administración de empresas:**

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Robbins (2004, pág. 145) “Se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan”.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y

conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la organización y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

Robbins (2004, pág. 146) sostiene que “la percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo”.

### **1.2.2 Definición de la variable desempeño laboral:**

Según Alles (2002, pág.21) “Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización”.

De lo dicho por la autora se deduce que el desempeño laboral tiene que ver con las acciones mostradas por el trabajador, en este caso el docente, aquellas donde se puede observar su entrega al cumplimiento de sus responsabilidades por su compromiso con la institución. En este caso, estas expresiones serán

contextualizadas en la realidad laboral de los docentes de las instituciones educativas.

Según Robbins (2004, p. 264) “el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados lo que constituye una estrategia individual para lograr los objetivos que tiene una serie de características individuales”.

El autor sostiene que cada desempeño laboral es diferente ya que cada persona responde de diversas formas a su trabajo.

Chiavenato (1999, pág.96) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, fusionando las actividades del individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Según Stoner (1996, pág.58) indica que “el desempeño laboral viene a ser la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Y como sostienen los autores, se comprende que el desempeño laboral en los docentes estará relacionado con el cumplimiento de sus funciones, aquellas que le han sido asignadas en la institución educativa. Un buen desempeño permitirá que la institución logre destacar sobre las demás del entorno, caso contrario, perderá alumnado y no gozará de la confianza de los padres de familia en la formación de sus hijos.

## **Dimensiones del desempeño laboral:**

### **Nivel de compromiso:**

Según Alles (2002, pág.26) “Es aquella conducta laboral donde el trabajador llega a sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Es controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas con el empleador, cumpliendo los compromisos asumidos, tanto los personales como los profesionales”.

La autora agrega sobre este punto, resaltando que tiene que ver con la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. Apoyando e instrumentando todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.

“Aquí el trabajador establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad” (Alles, 2002, pág.27).

En cuanto al nivel de compromiso mostrado por los docentes, tendrá que ver si el maestro se identifica con la visión y misión de la institución, trabajando para alcanzarlos y comprometido con el perfil de educador que de él se espera. Asimismo, dependerá de las labores adicionales que pueda asumir, solo por sentirse comprometido con la automotivación necesaria cumplirla.

### **Resolución de problemas:**

Según Alles (2002, pág.28) “Es la capacidad de idear la solución a las situaciones difíciles, que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente (padre de familia y estudiantes) atendiendo sus necesidades. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras. Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su

empresa. Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma”.

De lo dicho por la autora también se deduce que dentro del desempeño laboral de todo trabajador está inmersa la resolución de problemas y los docentes deben resolver los problemas que se generan en el aula y fuera de ella, muchas veces estos tienen que ver con las conductas de los estudiantes, con los conflictos entre colegas, o con los padres de familia. Además, se debe tener en cuenta que el resolver los problemas laborales es parte de la convivencia, ya que todo es relativo y cambiante, por lo tanto dentro de este contexto se sabe que siempre existirán los conflictos al interior de los grupos humanos.

### **Nivel de Iniciativa:**

Según Alles (2002, pág.27) “Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia”.

Interpretando las palabras de la autora se deduce que todo profesional debe mostrar capacidad de iniciativa para emprender nuevos proyectos o metas por alcanzar. Y en la docencia un maestro con iniciativa es aquel que no está conforme con lo que hace o tiene a su alcance sino que siempre entrega más de sí mismo, trata de hacer cosas nuevas, asume cargos, propone actividades novedosas, pero para esto antes se informa y actualiza, solo así logrará desarrollar más su iniciativa.

Además esta autora agrega que un trabajador con iniciativa, es promotor de ideas innovadoras, se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.



Algo que se puede agregar a estas teorías sobre la capacidad de iniciativa en los docentes, podemos mencionar también que muchas veces se ha visto que con la edad los maestros llegan a caer en la rutina y la repetición de acciones, hasta de los mismos temas educativos en las aulas, emplean las mismas hojas de prácticas, el mismo diario de clases de años pasados, etc. Y nos dan cuenta que esto les crea dependencia a otros que sí se actualizan y traen ideas y proyectos novedosos en cada año. Y muchas veces los padres de familia, llegan a percibir esta realidad y no desean que sus hijos los tengan como maestros.

“La persona que tiene iniciativa toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema. Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar” (Alles, 2002, pág.28).

Por todo lo dicho, debemos resaltar que es necesario desarrollar esta capacidad en los docentes, puede ser promovida por el director a través de talleres de inter aprendizaje entre colegas o por medio del auto financiamiento del mismo docente.

### **Teoría sobre la evaluación del desempeño laboral:**

Velázquez (2013, pág.56) afirma que “la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)”.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de

insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Los beneficios de la evaluación del desempeño laboral son:

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Además, es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados. No olvidemos que la evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Además, facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos y promueve el estímulo a la mayor productividad.

Velázquez (2013, pág.56) sostiene que “la valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas”.

### **¿Qué se evalúa en el desempeño laboral docente?**

De acuerdo con Alles (2002, pág.52) tenemos que “antes de que el director o cualquier otro superior inmediato pueda emitir opiniones personales sobre el desempeño laboral de los docentes, primero debería planificar adecuadamente la evaluación del desempeño laboral y para esto se debe precisar y comunicar a todos los criterios a evaluar y los instrumentos a emplear, para que no sea subjetiva, sino contextualizada y pertinente a los objetivos que persigue la institución”.

Así tendríamos los siguientes criterios como básicos en una evaluación:

Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)  
Conocimiento del trabajo  
Calidad del trabajo  
Relaciones con las personas  
Estabilidad emotiva  
Capacidad de síntesis  
Capacidad analítica

La evaluación de desempeño debe generarse en un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño, al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes

### **Beneficios al aplicar la evaluación del desempeño:**

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; esto lo menciona Chiavenato (2002, pág. 142), debiendo tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables en la evaluación de desempeño.

La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión personal observada en el trabajo. La evaluación se debe concertar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño cosas distintas.

La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado ya que la evaluación tiene que beneficiar a la organización y al empleado.

La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

### **¿Quién debe evaluar?**

Chiavenato (2002, pág. 158), nos pregunta ¿Quién debe evaluar el desempeño? Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado:

Autoevaluación de desempeño: lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

El gerente: en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

El empleado y el gerente: si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de los dos partes. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de su retroalimentación suministrada por el gerente; es un intercambio en el que cada uno contribuye para obtener resultados.

Equipo de trabajo: se evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. Además define las metas por alcanzar.

Evaluación de 360º: en la evaluación participa el director, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360º. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, por que este se torna muy vulnerable si no tienes la mente abierta y receptiva al sistema.

Evaluación hacia arriba: permite que el equipo evalúe cómo proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudara mejorar los resultados.

Comisión de evaluación de desempeño: la lleva acabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente en el desempeño de los empleados.

### **Métodos para la evaluación del desempeño:**

Chiavenato (2002, pág.196) nos menciona los siguientes métodos que debemos tener en cuenta al momento de evaluar el desempeño:

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.- es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación personal de dirección y gerencia y trabajadores por hora. Los métodos más utilizados son:

Escalas gráficas: es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

Selección forzada: consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos de comportamiento.

Investigación de campo: es uno de los métodos más completos de evaluación de desempeño, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto evaluar el

desempeño de los empleados. El método se desarrolla en tres etapas: entrevista de evaluación inicial, evaluación de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Métodos de incidentes críticos: es un método bastante sencillo, basado en las características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo. Listas de verificación: basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado y estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa, este método funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

### **1.2.3 Definición de términos:**

Administración:

“Se le considera a veces una ciencia, otras una técnica, sirve para organizar, controlar y evaluar los recursos financieros, humanos y materiales en una empresa pública, social o privada” (Apaza y Quispe, 2000, p. 51).

Eficiencia:

“Es la capacidad para hacer correctamente las cosas, o sea reducir mínimo los recursos usados para alcanzar objetivos propuestos. Es un concepto que relaciona a insumos – productos. Un método de producción es técnicamente eficiente si la producción que se obtiene es la máxima posible con las cantidades de factores especificados, cuando se cuenta con un conjunto de alternativas sobre determinada situación, primero se busca la eficiencia técnica de estas y luego su eficiencia económica” (Andía, 2000, p. 99).

La gestión:

“Dado que la gestión transforma los objetivos en resultado, lo que se haya planteado acerca de la satisfacción del cliente se llevara a la práctica mediante

este proceso. Se puede decir que la gestión va a consistir en llevar a cabo lo planteado, en esta búsqueda empresarial por proveer un servicio de calidad. Como se sabe, el cliente está siempre preocupado por las demoras y por ende la gestión debe manejarse según los tiempos estipulados necesarios para lograr un servicio satisfactorio” (Abadí, 2004, p. 29).

#### Metas:

“Definir la palabra metas (de un año o menos) como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objetivo de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes en la ejecución de las estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación” (Andía, 2000, p. 180).

#### La organización:

“Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común” (Sacristán, 2002, p.33)

#### Procedimiento:

“Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son pautas de acción que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades” (Andía, 2000, p. 214).

Trabajador:

“Es una persona que proporciona su experiencia y trabajo mental y/o físico a un empleador o alguna otra persona. Esto incluye el concepto de “empleado,” el cual implica un contrato formal de empleo, y también a los trabajadores informales que proporcionan su trabajo y/o experiencia fuera de una relación formal de contrato” (Chiavenato, 1999, p.171).

Empleador:

“Es una persona o institución que contrata empleados o trabajadores. Este término se utiliza normalmente para significar que existe un contrato de empleo formal con los trabajadores, pero en el contexto de este documento, también incluye a aquellos que contratan trabajadores informales sin un contrato formal” (Chiavenato, 1999, p.153).

Cohesión:

“La cohesión refleja la fuerza del deseo de los integrantes de permanecer en el equipo y de su compromiso hacia éste. El grado de compatibilidad entre las metas del grupo y las de sus participantes individuales influye en la cohesión. Miembros con fuerte deseo de permanecer en el grupo y que aceptan en forma personal sus metas forman equipos de alta cohesión” (Hellriegel y Slocum, 2004,151)

Automotivación:

“Con el fin de desarrollar esta habilidad en los niños es necesario que la o el docente estimule primero la autoestima, con la finalidad de que las niñas y los niños reconozcan cuáles son sus fortalezas y debilidades, generando autoconfianza y autorrespeto” (Maslow, 1954, p.62).



### **1.3. Justificación**

**1.3.1 Justificación teórica:** En la siguiente investigación se consideró trabajar bajo la teoría de Chiavenato y Fayol quien considera las siguientes tres dimensiones como base para un buen clima organizacional las cuales son: compañerismo, comunicación y manejo de conflictos. Es así que si la entidad educativa no está aplicando correctamente estas dimensiones por lo que no podrá lograr mantener un vínculo más sólido con sus padres y alumnos. Por ello a la luz de estas teorías se espera que las organizaciones laborales consoliden sus estrategias de control organizacional y atiendan a su personal como fuente principal de producción para las mismas.

**1.3.2 Justificación epistemológica:** Desde el punto de vista epistemológico, indicamos que esta investigación es cuantitativa ya que pretende decir entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas de la estadística. Analiza la realidad descomponiéndola en variables, es relativamente constante y adaptable, prueba teorías o hipótesis. Científicamente, dentro del campo de la investigación, se ha cumplido con los pasos del método científico, con el rigor que exige la epistemología para generar el conocimiento.

#### **1.3.3 Justificación legal:**

Esta investigación se sustenta en el Reglamento de la Escuela de postgrado, la cual en su artículo 30 dice: “El tesista para la obtención del Grado Académico deberá presentar y sustentar en acto público su Tesis de Grado ante el Jurado Evaluador designado por Resolución Directoral”.

Y en el Art. 25 se menciona: “El Informe de Tesis se elabora durante el desarrollo del curso Desarrollo de Investigación, de acuerdo al esquema o modelo aprobado por la Dirección de la Escuela de Postgrado y teniendo en cuenta las normas internacionales”.

#### **1.3.4 Justificación metodológica:**

Desde el punto de vista metodológico, podemos afirmar que esta propuesta ha buscado analizar el clima organizacional (compañerismo, comunicación y manejo de conflictos) con el desempeño laboral, una investigación descriptiva correlacional y para esto se han diseñado instrumentos de recojo de información adecuados a los enfoques teóricos de los psicólogos y sociólogos de la administración. Los instrumentos han sido resueltos por los sujetos de la muestra, luego de ser validados por juicio de expertos y sometidos a prueba de confiabilidad cada uno de los ítems.

#### **1.4. Problema:**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

“Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, 1999, p. 36).

El ambiente donde el docente desempeña su trabajo diariamente, el trato que un director puede tener con sus docentes y demás subordinados, la relación entre colegas e incluso la relación con los estudiantes y padres de familia, entre otros más, constituyen elementos que van conformando lo que llamamos clima organizacional. Y el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el logro de metas de la organización en su conjunto o de determinadas áreas que se encuentran dentro de ella, además puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En otras palabras es la expresión personal de la "percepción" que los docentes, administrativos y directivos se forman de la organización laboral que tiene la institución educativa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de ellos mismos.

En este sentido una de las tareas centrales de la dirección escolar, es contribuir a mejorar las prácticas docentes y la actuación profesional del docente, con el objetivo último del incremento de aprendizajes del estudiante. Limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, se está volviendo cada vez más insuficiente. Reforzar el concepto de equipos directivos en las políticas nacionales, crear incentivos para recompensar la participación y extender la formación y el desarrollo profesional a mandos intermedios y posibles futuros líderes escolares.

Según los estudios analizados, los países en los que se consiguen mejores resultados en el sistema educativo son en los que hay un consenso político y social respecto de la educación y en los que la figura del docente disfruta de un reconocimiento que le permite, lejos de toda ley, tener la autoridad suficiente para desarrollar adecuadamente su trabajo, teniendo así mismo unas buenas expectativas de desarrollo profesional a lo largo de su carrera.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización educativa a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro de metas individuales y colectivas, mayor identificación, cumplimiento de funciones, satisfacción laboral de los docentes, adaptación al cambio, mayor innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, reducción del personal y del número de aulas, ausentismo del docente y también de los estudiantes que perciben un mal clima, poca innovación de los docentes, incumplimiento de funciones, etc.

He aquí la importancia que tiene el analizar y reflexionar constantemente sobre el clima organizacional de las I.E. para retroalimentar y mejorar los componentes

organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de equipos o para modificar las actitudes y conductas de los miembros que laboran en la institución educativa; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

Por esto este estudio de investigación trata de centrarse en estas dos variables: el clima organizacional y el desempeño laboral, por la importancia que tiene para la convivencia educativa y con mayor razón a los docentes que laboramos con adolescentes que tienen todo un mundo interno por resolver.

### **Problema general:**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014?

### **Problemas específicos:**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el nivel de compromiso en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014?

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014?

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014?

## **1.5 Hipótesis:**

### **1.5.1 Hipótesis general:**

Existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

### **1.5.2 Hipótesis específicas:**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de compromiso de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

#### **1.5.3 Hipótesis específica 2**

Existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

#### **1.5.4 Hipótesis específica 3**

Existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

### **1.6 Objetivos:**

#### **1.6.1 Objetivo general:**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

#### **1.6.2 Objetivos específicos:**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el nivel de compromiso de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

Determinar la relación entre el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

Determinar la relación entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014

## **II MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1 Variables**

### **2.1.1 Clima organizacional**

#### **Definición conceptual**

“El clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, con una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también y en muchos de los casos primordialmente de las percepciones sobre dichos factores” (Chiavenato, 2007, p.146).

#### **Definición operacional**

Es el puntaje obtenido por el docente en el cuestionario de clima organizacional.

### **2.1.2 Desempeño laboral**

#### **Definición conceptual**

“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa”. Alles (2002, pág.21).

#### **Definición operacional**

Es el puntaje obtenido por el docente en el cuestionario de desempeño laboral.

## **2.2. Operacionalización de variables:**

La operacionalización de las variables es “...el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos



empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica.” Sabino (1986; p. 113).

A continuación se muestra la operacionalización de las variables a relacionar.

Tabla 1

*Variable 1: Clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos	Instrum.
<b>COMPAÑERISMO</b>	1.1. Trato amable entre trabajadores 1.2. Trabajo en equipo 1.3. Solidaridad entre trabajadores 1.4. Asertividad en las relaciones humanas.	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8.	Siempre : 4 Casi siempre: 3 A veces: 2 Nunca: 1	Bueno Regular Deficiente	Cuestionario
<b>COMUNICACIÓN</b>	2.1 Comunicación empática 2.2. Comunicación horizontal 2.3. Capacidad de escucha 2.4. Expresión de afecto	P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16.	Siempre : 4 Casi siempre: 3 A veces: 2 Nunca: 1	Bueno Regular Deficiente	Cuestionario
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	1.1 Fomento de la cultura de paz 1.2 Se proponen alternativas de solución 1.3 Se aceptan las ideas de los demás 1.4 Se busca la conciliación	P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24.	Siempre : 4 Casi siempre: 3 A veces: 2 Nunca: 1	Bueno Regular Deficiente	Cuestionario

Tabla 2

*Variable 2: Desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos	Instrum.
<b>NIVEL DE COMPROMISO</b>	1.1. Compromiso con los objetivos de la organización 1.2. Cumplimiento de responsabilidades asumidas 1.3. Muestra un perfil ético profesional 1.4. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño.	P1,P2,P3,P4, P5,P6,P7,P8,	Siempre : 4 Casi siempre: 3 A veces: 2 Nunca: 1	Alto Medio Bajo	Cuestionario
<b>RESOLUCION DE PROBLEMAS</b>	2.1. Brinda soluciones a los problemas escolares 2.2. Comprende las emociones de los estudiantes 2.3. Dialoga con los padres de familia 2.4. Trabaja en equipo frente a casos delicados	P9,P10,P11 y P12P13,P14, P15,P16,	Siempre : 4 Casi siempre: 3 A veces: 2 Nunca: 1	Alto Medio Bajo	Cuestionario
<b>NIVEL DE INICIATIVA</b>	3.1. Demuestra proactividad 3.2. Se capacita permanentemente 3.3. Posee visión de mediano y largo plazo 3.4. Asume la conducción de equipos de trabajo	P17,P18,P19, P20,P21,P22, P23 y P24	Siempre : 4 Casi siempre: 3 A veces: 2 Nunca: 1	Alto Medio Bajo	Cuestionario

### **2.3. Metodología:**

En el presente estudio se utiliza el método hipotético desde un enfoque cuantitativo, el cual consiste “en partir de un supuesto o afirmación por demostrar para luego llegar a descomponer en sus variables y a continuación deducir los indicadores de cada uno de ellos con la finalidad de recoger información a partir de los indicadores”

“El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2006, p. 56).

Enfoque cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2010, p. 4).

### **2.4. Tipo de estudio:**

La investigación fue básica de naturaleza básica descriptiva debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio; porque va a permitir conocer el clima organizacional de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” y el desempeño laboral de los docentes, enriqueciendo a la vez el marco teórico conceptual psicológico y sociológico relacionado con estas dos variables.

De acuerdo con la teoría de Tamayo (1986, pág. 153) el enfoque sobre el cual se realiza este estudio es el enfoque cuantitativo, en la medida en que los datos recogidos serán analizados con técnicas estadísticas descriptivas (media, mediana, moda) e inferenciales (grados de correlación) de investigación.

El estudio se ubica en el nivel descriptivo, ya que “los estudios descriptivos generalmente tienen función diagnóstica en la unidad de análisis, más no existe manipulación intencionada de variables”(Tamayo, 1986, pág. 158)

## 2.5. Diseño:

El diseño es correlacional de corte transversal.

Es correlacional en la medida en que se correlacionan valores hallados para cada variable.

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

Este diseño corresponde a los no experimentales.

“Son diseños no experimentales aquellos donde la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Gráficamente se denota:

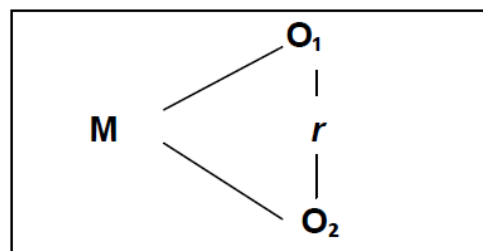


Figura 1. Diagrama de diseño correlacional. Tomado de (Sánchez y Reyes 2002)

Donde:

**M** = Muestra.

**O<sub>1</sub>** = Variable 1 (Clima organizacional)

**O<sub>2</sub>** = Variable 2. (Desempeño laboral)

**r** = Relación de las variables de estudio.

## 2.6 Población, muestra y muestreo:

### 2.6.1 Población:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las

poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.235).

La población estuvo constituida por 32docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

### **2.6.2 Muestra:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “Una muestra debe ser definida en base de la población determinada y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia. Existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones; el muestreo no probabilístico (no aleatorio o de juicio) y el muestreo probabilístico (aleatorio o de probabilidad). En este último todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra” (p.235).

La muestra se ha determinado a través del muestreo censal el cual permite a que todos los sujetos de la población participen como muestra en la investigación. Por lo tanto la muestra estuvo constituida por 32docentes.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

### **Técnicas**

La técnica que se ha empleado para la recolección de datos ha sido la encuesta. “La investigación por encuestas estudia poblaciones grandes o más pequeñas seleccionando y analizando muestras elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables sociológicas y psicológicas. Suelen así denominarse encuestas de muestreo” (Kerlinger, 2008, p.76).

### **Instrumentos**

Los instrumentos empleados son uno para cada variable, los cuales se detallan a continuación:

## **Encuesta de Clima organizacional**

### **Ficha Técnica**

**Nombre original:** “Instrumento de medida del Clima organizacional”

**Autor:** Br. Trinidad Huamán Sutta-Br. María Violeta Paniagua Salvador, alumnas de la E.PG. de la Universidad César Vallejo.

**Administración:** Individual.

**Duración:** veinticinco minutos

**Aplicación:** Docentes

**Significación:** Se trata de tres factores que evalúan el clima organizacional

**Compañerismo** (8 ítems)

**Comunicación** (8 ítems)

**Manejo de conflictos** (8 ítems)

## **Encuesta de Desempeño laboral**

### **Ficha Técnica**

**Nombre original:** Cuestionario de Desempeño laboral

**Autor:** Br. Trinidad Huamán Sutta-Br. María Violeta Paniagua Salvador, alumnas de la E.PG. de la Universidad César Vallejo.

**Administración:** Individual.

**Duración:** veinte minutos

**Aplicación:** Docentes

**Significación:** Se trata de tres factores que evalúan el desempeño laboral

**Compromiso** (8 ítems)

**Resolución de problemas** (8 ítems)

**Iniciativa** (8 ítems)

### **Validez y Confiabilidad:**

**Confiabilidad:** Para establecer la confiabilidad de los instrumentos se debe hallar el coeficiente de confiabilidad. El coeficiente de fiabilidad es un estadístico que indica la precisión o estabilidad de los resultados y señala la cuantía en que la medida de una prueba (escala o sub escala) están libres de errores causales. Para llegar a realizar esta prueba se toma en cuenta un estudio piloto.

Estudio Piloto: El estudio piloto tuvo la finalidad de determinar la validez y confiabilidad del instrumento en 12 docentes con las mismas características de la muestra de estudio quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicó el cuestionario de clima organizacional y cuestionario de desempeño laboral para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems con la prueba de Alpha de Cronbach, en razón a que se ha empleado la escala de Likert.

<b>Variable/Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Items</b>	<b>Nº de elementos</b>
Compañerismo	0.961	8	
Comunicación	0.803	8	12 válidos
Manejo de conflictos	0.851	8	0 excluidos
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>0.875</b>	<b>24</b>	

El análisis de ítems para clima organizacional, se aplicó una prueba de niveles de, la misma que arrojó un coeficiente alfa de 0.875, lo cual permite decir que el instrumento empleado en la prueba piloto tiene un nivel aceptable de confiabilidad, se observa que generalmente los ítems generan una correlación positiva. Ello indica que los ítems están midiendo lo mismo que el instrumento. Por lo cual, no requiere que se elimine ningún elemento.

<b>Variable/Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Items/Nº de elementos</b>
Nivel de Compromiso	0.784	8
Resolución de problemas	0.905	8
Nivel de iniciativa	0.843	8
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>0.842</b>	<b>24</b>

El análisis de ítems para las dimensiones de la variable desempeño laboral. No se obtuvieron correlaciones débiles, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión, lo cual fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach. Y el valor hallado para la confiabilidad en general ha sido de 0.891, lo cual es altamente confiable.

### Validez del instrumento:

En razón a que la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez de los instrumentos antes de aplicarlos serán sometidos a un proceso de validación de la siguiente manera:

Estructuración desde un concepto unitario que propone que deben reunirse distintas evidencias para construirlo estableciendo los criterios de inclusión en estos apartados fundamentales, propias del nivel teórico-conceptual, como validez de constructo, esto es, las razones por las que pueden ser incorrectas las inferencias sobre los constructos que caracterizan las operaciones del estudio.

La validez de constructo, se establecerá el grado del instrumento para medir las variables de la investigación en relación al objetivo que pretende medir.

La validez de contenido de dicho instrumento reflejará un dominio específico de contenido de lo que se mide.

El procedimiento de validación de contenido que se utilizará para los instrumentos en este estudio será sometido a un proceso de aprobación mediante la técnica de peritaje o juicio de expertos en el área, antes de su aplicación.

Tabla 3

#### *Juicio de Expertos*

Especialidad	Apellidos y nombres	Confiabilidad
Metodólogo	Dra. Lescano López Galia Susana	Aplicable
Ciencias de la Educ.	Dr. Cóndor Uceda Cesar Augusto	Aplicable
Metodólogo	Dr. Córdova Carranza Luis Eduardo	Aplicable
Resultado final		Aplicable

**Plan de análisis de información:** Los datos serán procesados a través de las siguientes fórmulas:

El coeficiente Alfa de Cronbach, modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

*Figura 2. Alfa de Cronbach.*

Las hipótesis de trabajo se ha procesado a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman aplicada a los datos muestrales. De dicha prueba estadística, a través del valor de “r” se establecerá qué tipo de correlación existe entre los datos de las variables. El estadístico p viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

*Figura 3. Rho de Spearman*

Interpretación: *D* es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de *x* - *y*. *N* es el número de parejas. Se tiene que considerar la existencia de datos idénticos a la hora de ordenarlos, aunque si éstos son pocos, se puede ignorar tal circunstancia. La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia. Además se ha empleado el Programa Estadístico SPSS 21, para procesar las encuestas y contrastar hipótesis. Las tablas se han elaborado con la estadística descriptiva y también la estadística inferencial.

Además se ha empleado el Programa Estadístico SPSS 21, para procesar las encuestas y contrastar hipótesis. Se trabajará con fórmulas de estadística básica así como estadística inferencial.



### **III. RESULTADOS**

### 3.1 Descripción de las variables

Tabla 4.

*Niveles de frecuencia de la variable Clima organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	13	40.6
Regular	11	34.4
Bueno	8	25.0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta realizada en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares e Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.



Figura 4. Variable Clima organizacional

#### Interpretación:

Con respecto a la tabla 4, así como en la figura 4, en referencia a la variable clima organizacional, se puede apreciar que gran parte de los encuestados lo percibe como “Deficiente”, 40.6%. Lo que evidencia un deficiente funcionamiento en la organización, provocando un déficit compromiso en los objetivos trazados. En segundo lugar, se muestra que un 34.4% perciben como “Regular”. Y por otro lado, con un porcentaje inferior, lo percibe como “Bueno” con solo un 25% entre los encuestados.

Tabla 5.

*Niveles de frecuencia de la dimensión Compañerismo*

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	18	56.3
Regular	10	31.3
Bueno	4	12.5
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

*Fuente:* Encuesta realizada en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

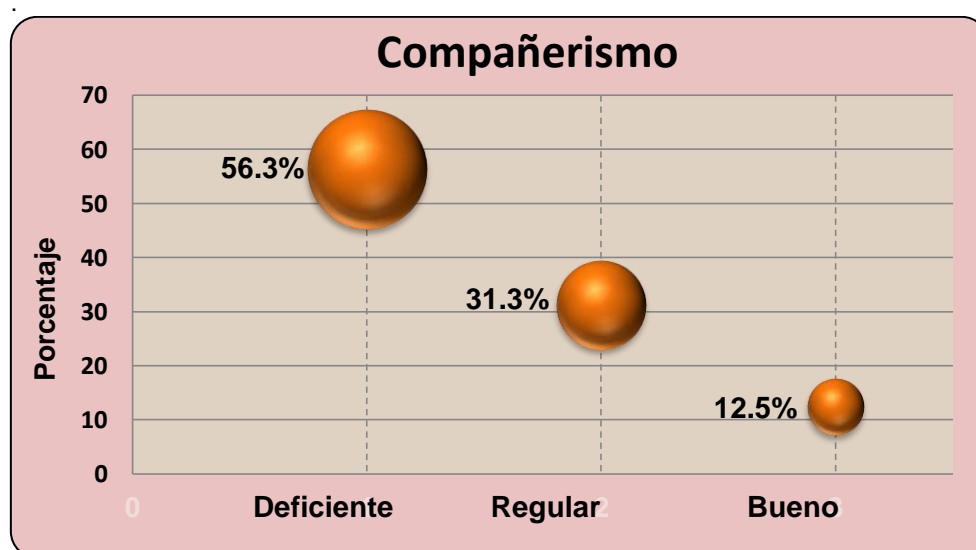


Figura 5. Dimensión Compañerismo

**Interpretación:**

Con respecto a la tabla 5, así como en la figura 5, en relación a la dimensión compañerismo, se puede apreciar un alto porcentaje en la opción “Deficiente”. Además se evidencia un 25% en la opción “Regular”; y por otro lado, con un porcentaje inferior, se muestra la opción “Bueno” con solo un 12.5% entre los encuestados, evidenciando la falta de compañerismo en la institución educativa.

Tabla 6.

*Niveles de frecuencia de la dimensión Comunicación*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	12	37.5
Regular	11	34.4
Bueno	9	28.1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

*Fuente:* Encuesta realizada en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.



Figura 6. Dimensión Comunicación

**Interpretación:**

Con respecto a la tabla 6, así como en la figura 6, en relación a la dimensión comunicación, se puede apreciar que la mitad de los encuestados perciben una falta de comunicación en la I.E, esto se muestra en la opción “Deficiente” con el 37.5%. En seguida se visualiza la opción “Regular” con un 34.4%; y luego con un porcentaje menor, se ubica la “Bueno” con un 28.1%. Evidenciando problemas con la comunicación en los docentes que laboran en la institución educativa.

Tabla 7.

*Niveles de frecuencia de la dimensión Manejo de conflictos*

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	13	40.6
Regular	11	34.4
Bueno	8	25.0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta realizada en los docentes de la I.E. N° 1222 "Húsares de Junín" del distrito de Ate - Lima 2014.

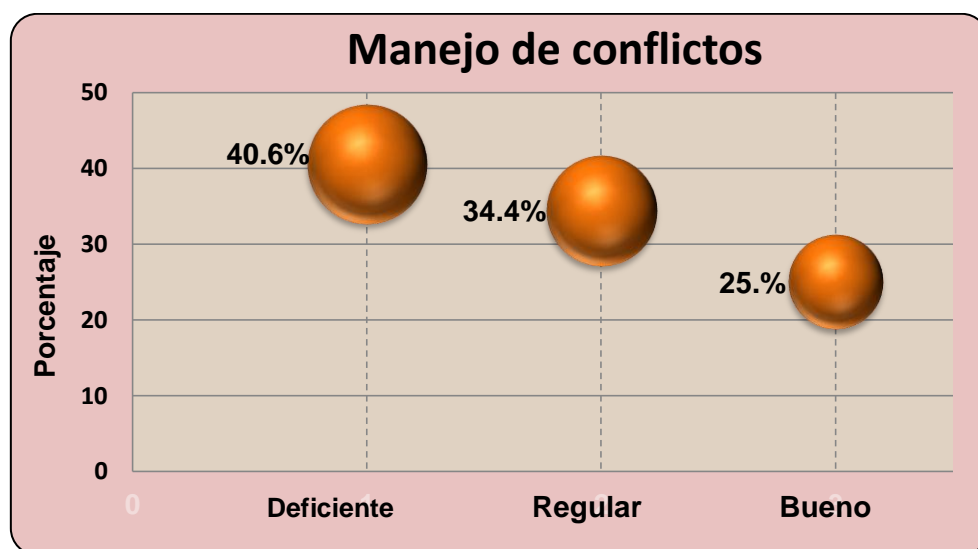


Figura 7. Dimensión Manejo de conflictos

### Interpretación:

Con respecto a la tabla 7, así como en la figura 7, en relación a la dimensión manejo de conflictos, se puede apreciar que la gran parte de los encuestados perciben no pueden solucionar los en la I.E; esto tiene que ver con la opción "Deficiente" con el 40.6%; enseguida tenemos la opción "Regular con un 34.4%", y en menor escala, tenemos la opción "Bueno" con un 25%. Evidenciando que hay serias dificultades que afectan la convivencia dentro de en la institución.

Tabla 8.

*Niveles de frecuencia de la variable Desempeño laboral*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	14	43.8
Medio	10	31.2
Alto	8	25.0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

*Fuente:* Encuesta realizada en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

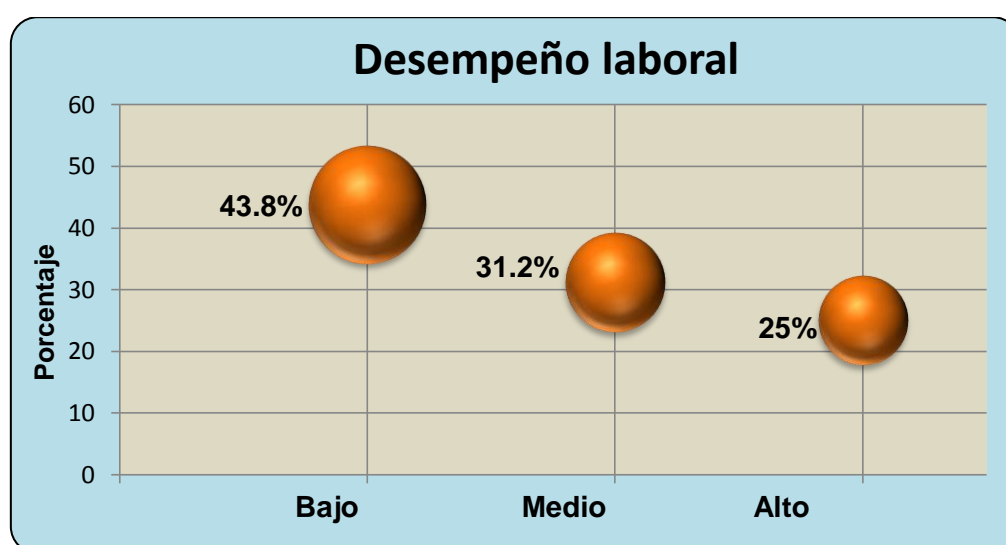


Figura 8. Variable Desempeño laboral

### Interpretación:

Con respecto a la tabla 8, así como en la figura 8, en referencia a la variable desempeño laboral, se puede apreciar que una gran parte de los encuestados manifiesta que están en un nivel “Bajo” esto se corrobora con el 43.8%. Lo que evidencia que en la institución educativa existen docentes que no cumplen con sus funciones como se espera. Luego tenemos como segunda posición, la opción “Medio” con un 31.2%. Y por otro lado, con un porcentaje inferior, se muestra la opción “Alto” nivel de desempeño laboral pero solo un 25% de los encuestados.

Tabla 9.

*Niveles de frecuencia de la dimensión Nivel de Compromiso*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	53.1
Medio	10	31.3
Alto	5	15.6
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

*Fuente:* Encuesta realizada en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

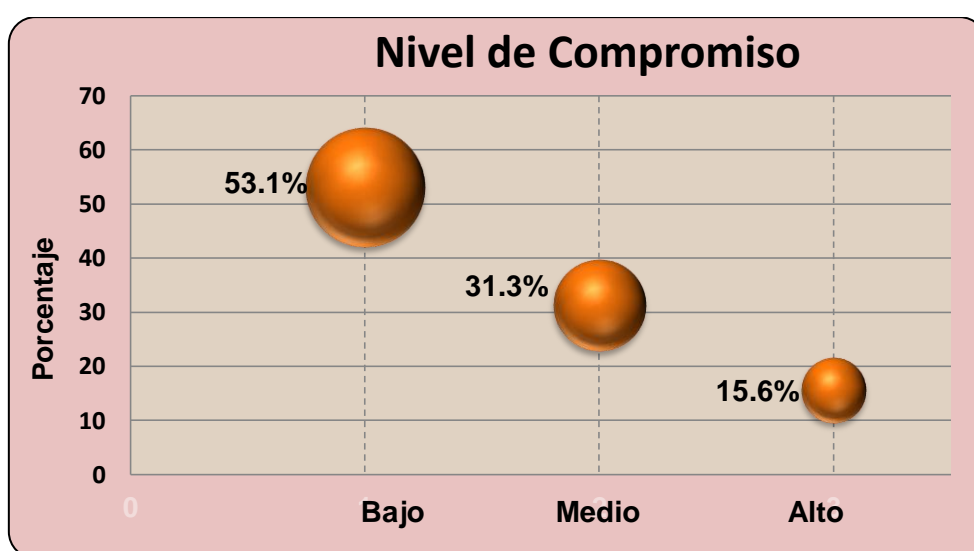


Figura 9. Dimensión Compromiso

**Interpretación:**

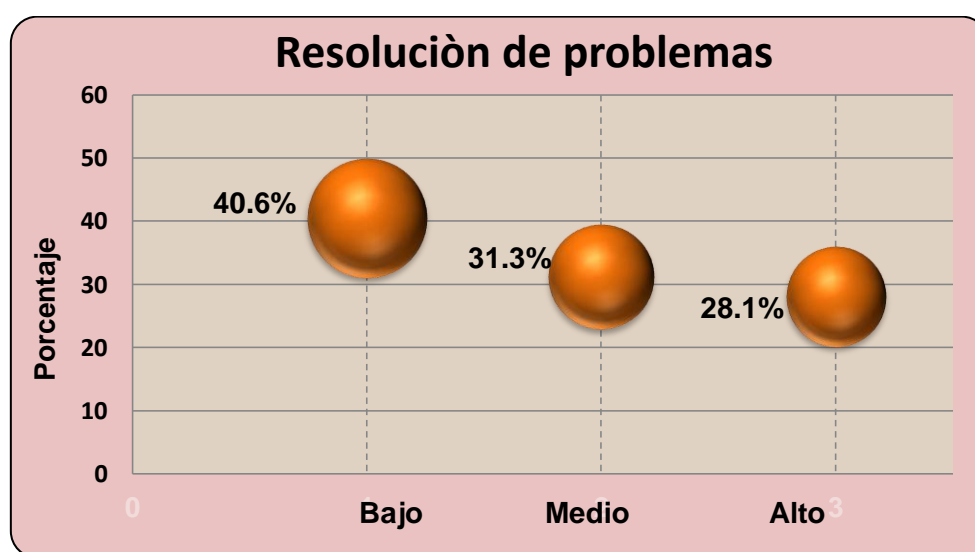
Con respecto a la tabla 9, así como en la figura 9 en relación a la dimensión nivel de compromiso, se puede apreciar que la gran parte de los encuestados perciben que los docentes tienen un bajo nivel de compromiso con las responsabilidades asumidas; esto se corrobora en la opción “Bajo” con el 53.1%; luego tenemos con un 31.3% la opción “Medio”. Y por último, la opción “Alto” con un 15.6%.Mostrando de esta manera que los docentes no se sienten identificados con la institución educativa, ya que no se dedican al 100% de sus labores y que muchos de ellos solo lo hacen por cumplir, mientras que solo un pequeño grupo de docentes destaca en sus labores, entregando todo su potencial al logro de metas institucionales.

Tabla 10.

*Niveles de frecuencia de la dimensión Resolución de problemas*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	13	40.6
Medio	10	31.3
Alto	9	28.1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

*Fuente:* Encuesta realizada en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.



**Figura 10.** Dimensión Resolución de problemas

**Interpretación:**

Con respecto a la tabla 10, así como en la figura 10, en relación a la dimensión resolución de problemas, se puede apreciar que la mayor de los encuestados, un 40.6% manifiestan que hay un bajo nivel de manejo de estrategias y procesos que conlleven a la simplificación de los problemas escolares: entre colegas y en control de la conducta de los estudiantes; en seguida tenemos la opción “Medio” con un 31.3%. Y por otro lado, la opción “Alta” con un 28.1%. Reflejando que hay necesidad de capacitar al personal en el manejo de estrategias de resolución de problemas y en el manejo de las emociones.

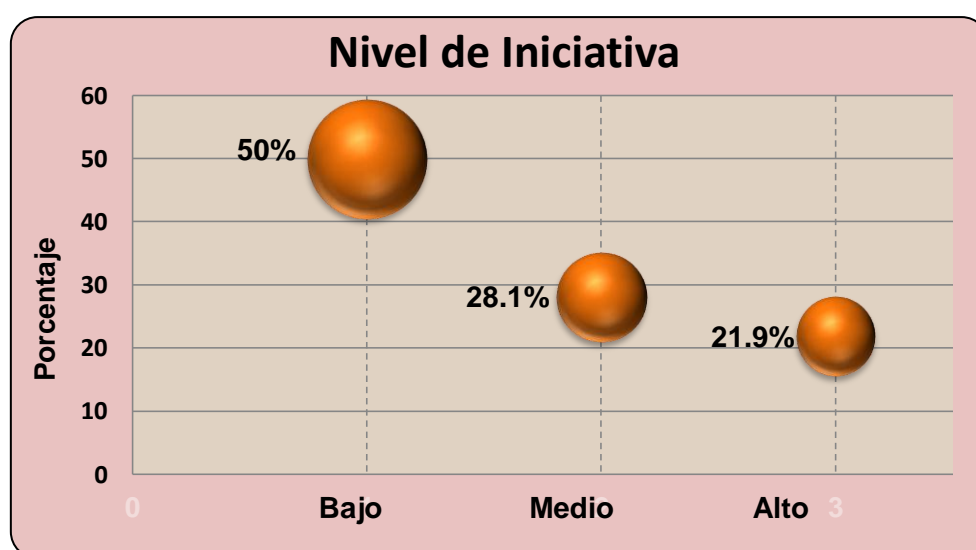


Tabla 11.

*Niveles de frecuencia de la dimensión Nivel de Iniciativa*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	50
Medio	9	28.1
Alto	7	21.9
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

*Fuente:* Encuesta realizada en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.



**Figura 11.** Dimensión iniciativa

### Interpretación:

Con respecto a la tabla 11, así como en la figura 11, en relación a la dimensión iniciativa, se puede apreciar que la mayor de los encuestados manifiestan una falta de predisposiciones para emprender acciones que permitan perseguir objetivos (capacitarse, asumir trabajos en equipos, actividades, etc.); esto se corrobora en la opción “Bajo” con un 50%. Además tenemos la opción “Medio” con un 28.1%. Y por otro lado, las opciones “Alto” con un porcentaje bajo de 21.9%. Evidenciando problemas de automotivación y de proposición de metas en los docentes.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

### Prueba de hipótesis general:

**Ho:** **NO** existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

**Ha:** Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

### Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 12

#### *Prueba de hipótesis general*

			Clima Organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,749*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	32	32
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,749*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	32	32

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral, hallándose un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,749; lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

### Hipótesis específica 1

**Ho:** **NO** existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de compromiso de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

**Ha:** Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de compromiso de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

### Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 13  
*Prueba de hipótesis específica 1*

		Clima Organizacional	Nivel de compromiso
Rho de Spearman	<b>Clima organizacional</b>	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,578*
		N	,001
	<b>Nivel de compromiso</b>	Coeficiente de correlación	.
		Sig. (bilateral)	,001
		N	32

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de compromiso, hallándose un valor calculado para  $p = 0.001$  a un nivel de significancia de 0,05

(bilateral), y un nivel de correlación de 0,578; lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de compromiso de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

## Hipótesis específica 2

**Ho:** **NO** existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014

**Ha:** Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

## Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 14  
*Prueba de hipótesis específica 2*

		Clima Organizacional	Resolución de problemas
Rho de Spearman	<b>Clima Organizacional</b>	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	32
	<b>Resolución de problemas</b>	Coeficiente de correlación	,647*
		Sig. (bilateral)	,000
		N	32

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y la resolución de problemas, hallándose un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05

(bilateral), y un nivel de correlación de 0,647; lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

### Hipótesis específica 3

**Ho: NO** existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

**Ha:** Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

### Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 15  
*Prueba de hipótesis específica 3*

		Clima Organizacional	Nivel de iniciativa
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,630*
		N	,000
	Nivel de iniciativa	Coefficiente de correlación	32
		Sig. (bilateral)	32
		N	,000

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa,

hallándose un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,630; lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

## **IV. DISCUSIÓN**

## **Discusión de los resultados:**

Con respecto a la hipótesis general se ha encontrado que sí existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral, esto permite corroborar la teoría de Montalvo (2011) el cual entre una de las conclusiones halladas en su tesis “El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de Educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008”, afirmó que el ambiente social y las relaciones laborales se van deteriorando cuando el clima organizacional no es el más adecuado para la convivencia laboral, cuando falta la comunicación democrática entre jefes y subordinados y también cuando la falta de motivación laboral o estímulos al buen desempeño es deficiente. Por lo que se recomendaba que se empleara la comunicación profunda en los equipos de trabajo y se generen espacios de socialización entre los colegas. Y esto se aplica también en la muestra de la institución educativa en mención ya que los maestros dieron a conocer que en su centro educativo existe división, enfrentamientos con el director y con los colegas, resaltando además que muchos han caído en el conformismo y no se sienten motivados a mejorar su desempeño ni su nivel profesional.

Con respecto a la hipótesis específica 1 se ha encontrado que sí existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de compromiso del docente. Ya que se ha podido conocer por los resultados de la encuesta que existe un porcentaje de docentes no se sienten comprometidos con la I.E. y que ese mismo número percibe un mal clima organizacional. Por lo tanto, estos resultados corroboran la teoría de la investigación realizada por Bustamante (2007), el cual llegó a encontrar bajos niveles de clima institucional en su población de estudio. El autor señalaba que la falta de compromiso laboral y de políticas de gestión afecta el nivel de desempeño y también genera problemas en las relaciones humanas ya que condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional. Específicamente manifiesta que el clima organizacional afecta la gestión institucional y la gestión institucional va de la mano con el



desempeño laboral del docente. Por lo tanto, se debería reflexionar sobre los factores que están dañando el clima organizacional, para mejorar el nivel de compromiso de los docentes y unificar criterios de integración y trabajo en equipo.

Con respecto a la hipótesis específica 2 se ha encontrado que sí existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y resolución de problemas escolares. Ya que se ha visto que existe un buen número de docentes tiene conflictos con sus colegas y algunos con los padres de familia, que no se interesan en resolver los problemas escolares y tampoco participan en las reuniones sociales organizadas por la I.E. generando un ambiente negativo en la escuela. Estos resultados permiten corroborar la teoría de Guevara (2011) quien realizó un trabajo de investigación que llevaba por título “Relación entre clima organizacional e institucional”, los resultados obtenidos, arrojaron que el clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de la gestión pedagógica y administrativa sino también en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución. Al mismo tiempo, el ambiente laboral repercute en los estudiantes y también que el personal directivo debe brindar facilidades para crear un ambiente adecuado al personal. Esto quiere decir que si el clima organizacional o laboral es negativo, y existen problemas de relaciones humanas, esto es percibido por los padres de familia y estudiantes y ellos pierden la confianza en los maestros porque los ven divididos y estos mismos conflictos se evidenciará en los estudiantes porque la enseñanza de la convivencia pacífica se da con el ejemplo, con los valores, como el respeto, la tolerancia, la amistad, la aceptación.

Con respecto a la hipótesis específica 3 se ha encontrado que sí existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y nivel de iniciativa en los docentes, ya que se encontró que los docentes de la I.E. “Húsares de Junín” perciben un mal clima organizacional y también sienten que no pueden llevar a cabo sus proyectos por falta de apoyo de la dirección y la obtención de recursos, coincidiendo con los resultados encontrados por Caligiori y Díaz (2003), quienes hace referencia al diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de enfermería, nutrición y medicina de la universidad de Los Andes, la puntuación media de las tres escuelas se ubicó en la categoría regular.

Ellos llegaron a concluir que los docentes tienen tendencia a valorar el clima organizacional de la facultad de medicina de forma débil y negativa, por ello no se sienten comprometidos, ni tienen muchas expectativas laborales porque consideran que no son escuchados, además el valor obtenido en la dimensión toma de decisiones se ubicó en la categoría deficiente, lo que podría estar generando, frecuentes discrepancias entre directivos y docentes. Y la variable desempeño docente se ubica en la categoría regular. Estos resultados permiten afirmar que una percepción negativa del clima organizacional limita la capacidad de iniciativa y la productividad de los docentes. Por lo tanto es necesario mejorar el clima organizacional y revertir las percepciones negativas que tienen los docentes de la I.E. “Húsares De Junín” del distrito de Ate.

## **V. CONCLUSIONES**

## Conclusiones

**Primera:** Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral, hallándose un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,749; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

**Segunda:** Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de compromiso, hallándose un valor calculado donde  $p = 0.001$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,578; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de compromiso de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

**Tercera:** Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y la resolución de problemas, hallándose un valor calculado donde  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,647; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

**Cuarta:** Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa, hallándose un valor calculado donde  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,630; lo cual

indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

.

## **VI. RECOMENDACIONES**

## **Recomendaciones**

**Primera:** Se sugiere que en las instituciones educativas; a través del departamento psicológico; y la dirección, constantemente desarrollen talleres o actividades de integración para seguir uniendo los lazos laborales entre los colegas, y de esta forma integrar mejor a los equipos y contribuir a alcanzar la efectividad en su trabajo.

**Segunda:** Se sugiere realizar jornadas de trabajo para buscar la identidad del personal, en las que se sientan parte de la institución. De esta manera se estaría estimulando el afecto entre el personal para construir un clima agradable que permita del desarrollo del liderazgo, la identidad y la comunicación. Y también considerar la realización de charlas motivacionales que promuevan la satisfacción personal y el optimismo.

**Tercera:** Se sugiere llevar a cabo talleres de habilidades sociales comunicativas donde se trate el manejo de conflictos y estrés, buscando la cooperación en equipo. A la vez realizar actividades recreativas y deportivas que permitan liberar la tensión y el estrés no solo del personal docente sino del personal en general. Es una buena forma de socializar.

**Cuarta:** Se recomienda desarrollar una escala de estímulos laborales para los docentes más destacados de la institución educativa, reconociendo su desempeño laboral, incitando de esta forma la motivación por el cumplimiento efectivo de sus labores.

## **VII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**



## Referencias Bibliográficas

- Alles M. (2002) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires. Argentina: Gránica
- Ander-egg, E. (1982). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Humanistas.
- Andía, W. (2000). *Diccionario Empresarial*. Perú: Limusa
- Apaza, M. y Quispe, R. (2000). *Diccionario Empresarial*. Perú: Limusa
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriegel D & Slocum J. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learnig
- Hampton D. (1989) *Administración*. México: Mc Graw Hill
- Hernández, Fernández y Baptista, (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Koontz H. (2012) *Administración* México: Mc Graw Hill
- Lacunza, A. (2009). *Habilidades sociales preescolares: una escala para niños de contextos de pobreza*. Revista de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú, 3ra Edición.
- Robbins, S. (1998). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson

Sánchez, H. y Reyes, M. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial Mantaro. Perú.

Schaffer, H. (1989). *Interacción y socialización*. (Traducción: Lafuente, E). Madrid: Visor.

Stoner J (1996). *Administración*. México. Sexto edición.

Tamayo y T. (1986) *El proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores.

Velázquez, G. (2013). *Gestión administrativa en las organizaciones del siglo XXI. Una visión empresarial de la administración*. España: Editorial Academia Española.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Clima organizacional y desempeño laboral en docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE Y DIMENSIONES										
<b>Problema general:</b> ¿Existe alguna relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014?	<b>Objetivo general:</b> Analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.	<b>Hipótesis general:</b> El clima organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.	<b>Variable :</b> Clima organizacional <table><tr><th>DIMENSIONES</th><th>INDICADORES</th><th>ESCALAS</th></tr><tr><td><b>COMPAÑERISMO</b></td><td>-Trato amable entre trabajadores -Trabajo en equipo -Solidaridad entre trabajadores -Asertividad en las relaciones humanas</td><td rowspan="3">Siempre Casi siempre A veces Nunca</td></tr><tr><td><b>COMUNICACIÓN</b></td><td>-Comunicación empática -Comunicación horizontal -Capacidad de escucha -Expresión de afecto</td></tr><tr><td><b>MANEJO DE CONFLICTOS</b></td><td>-Fomento de la cultura de paz. -Se proponen alternativas de solución -Se aceptan las ideas de los demás -Se busca la conciliación</td></tr></table>	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS	<b>COMPAÑERISMO</b>	-Trato amable entre trabajadores -Trabajo en equipo -Solidaridad entre trabajadores -Asertividad en las relaciones humanas	Siempre Casi siempre A veces Nunca	<b>COMUNICACIÓN</b>	-Comunicación empática -Comunicación horizontal -Capacidad de escucha -Expresión de afecto	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	-Fomento de la cultura de paz. -Se proponen alternativas de solución -Se aceptan las ideas de los demás -Se busca la conciliación
DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS											
<b>COMPAÑERISMO</b>	-Trato amable entre trabajadores -Trabajo en equipo -Solidaridad entre trabajadores -Asertividad en las relaciones humanas	Siempre Casi siempre A veces Nunca											
<b>COMUNICACIÓN</b>	-Comunicación empática -Comunicación horizontal -Capacidad de escucha -Expresión de afecto												
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	-Fomento de la cultura de paz. -Se proponen alternativas de solución -Se aceptan las ideas de los demás -Se busca la conciliación												
<b>Problemas Específicos:</b>  1. ¿Existe alguna relación entre el clima organizacional y el nivel de compromiso en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014?  2. ¿Existe alguna relación entre el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014?  3. ¿Existe alguna relación entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014?	<b>Objetivos específicos:</b>  1. Determinar la relación entre el clima organizacional y el nivel de compromiso de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.  2. Determinar la relación entre el clima organizacional y la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.  3. Determinar la relación entre el clima organizacional y el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.	<b>Hipótesis específicas:</b>  1. El clima organizacional se relaciona directa y significativamente con el nivel de compromiso de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.  2. El clima organizacional se relaciona directa y significativamente con la resolución de problemas en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.  3. El clima organizacional se relaciona directa y significativamente con el nivel de iniciativa en los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.	<b>Variable :</b> Desempeño laboral <table><tr><th>DIMENSIONES</th><th>INDICADORES</th><th>ESCALAS</th></tr><tr><td><b>Nivel de compromiso</b></td><td>- Compromiso con los objetivos de la organización. - Cumplimiento de responsabilidades asumidas. - Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño</td><td rowspan="3">Siempre Casi siempre A veces Nunca</td></tr><tr><td><b>Resolución de problemas</b></td><td>- Brinda soluciones a los problemas escolares. - Comprende emociones de los alumnos. - Dialoga con los padres de familia. - Trabaja en equipo frente a casos delicados</td></tr><tr><td><b>Nivel de Iniciativa</b></td><td>- Demuestra proactividad - Se capacita permanentemente - Posee visión de mediano y largo plazo - Asume la conducción de equipos de trabajo</td></tr></table>	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS	<b>Nivel de compromiso</b>	- Compromiso con los objetivos de la organización. - Cumplimiento de responsabilidades asumidas. - Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño	Siempre Casi siempre A veces Nunca	<b>Resolución de problemas</b>	- Brinda soluciones a los problemas escolares. - Comprende emociones de los alumnos. - Dialoga con los padres de familia. - Trabaja en equipo frente a casos delicados	<b>Nivel de Iniciativa</b>	- Demuestra proactividad - Se capacita permanentemente - Posee visión de mediano y largo plazo - Asume la conducción de equipos de trabajo
DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS											
<b>Nivel de compromiso</b>	- Compromiso con los objetivos de la organización. - Cumplimiento de responsabilidades asumidas. - Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño	Siempre Casi siempre A veces Nunca											
<b>Resolución de problemas</b>	- Brinda soluciones a los problemas escolares. - Comprende emociones de los alumnos. - Dialoga con los padres de familia. - Trabaja en equipo frente a casos delicados												
<b>Nivel de Iniciativa</b>	- Demuestra proactividad - Se capacita permanentemente - Posee visión de mediano y largo plazo - Asume la conducción de equipos de trabajo												

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> Es una investigación sustantiva del tipo descriptiva. Con respecto al enfoque, se ha empleado el enfoque cuantitativo en razón a los sustentos de investigadores como Sánchez y Reyes (1996) <i>sostienen</i> “Es una investigación cuantitativa, por su finalidad de aportar información estadística”.</p> <p><b>DISEÑO:</b> El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño: Es correlacional pues establece correlación o relación entre dos o más variables; clima organizacional y desempeño laboral; es decir se trata de conocer si una determinada variable está asociada con otra, pero no explica las relaciones causales entre ellas. Siendo transversal debido a que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.78). Su diagrama es el siguiente:</p> <div data-bbox="230 775 618 1010" data-label="Diagram"> <pre> graph LR     M --- Ox     M --- Oy     Ox --- r     r --- Oy   </pre> </div> <p>En el esquema:</p> <p><b>M</b> = Es la muestra de investigación  <b>Ox</b> = Es la observación de la variable clima organizacional  <b>Oy</b> = Es la observación a la variable desempeño laboral  <b>r</b> = Es la correlación entre los valores hallados</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Según Tamayo y Tamayo, (2007:114), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”</p> <p><b>N</b> = 32 Docentes</p> <p><b>MUESTRA:</b> El autor Sánchez Carlessi (1996: 111), denomina a la muestra como una representación significativa de las características de una población está sirve para representarla.</p> <p><b>n</b> = 32 Docentes</p> <p><b>MUESTREO:</b> La muestra de este trabajo de investigación es de tipo censal, en la cual todos los elementos de la población va ser la misma muestra.</p> <p>“Conocer el procedimiento de muestreo es indispensable para todo investigador, ya que usualmente no es posible trabajar con toda la población por el tiempo, esfuerzo y recursos que esto implicaría” (Sánchez, 1996, p. 107).</p>	<p><b>Variables: Clima organización y Desempeño laboral</b></p> <p><b>Técnicas:</b> La encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> El cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Elaboración propia  <b>Año:</b> 2014  <b>Monitoreo:</b> Validación por juicio de expertos</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> Docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate - Lima 2014.</p> <p><b>Forma de Administración:</b> individual</p> <p><i>Técnica del fichaje</i> y su instrumento las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.</p> <p><i>Técnica de Opinión de expertos</i> y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a tres magísteres o doctores en educación para validar la encuesta-cuestionario.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Se hará un estudio calculando una serie de medidas de tendencia central, para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentajes</li> <li>- Tablas de frecuencia</li> <li>- Gráficos de barras</li> <li>- Distribución muestral</li> </ul>

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Nº DE ITEMS	FRECUENCIA	RANGOS
COMPAÑERISMO	Trato amable entre trabajadores	1. ¿Se percibe un trato amable entre los colegas? 2. ¿Se preocupan en generar un clima laboral agradable entre colegas?	1-8	Siempre:4 Casi siempre:3 A veces:2 Nunca:1	Bueno  Regular  Malo
	Trabajo en equipo	3. ¿Se fomentan el trabajo cooperativo para alcanzar objetivos institucionales? 4. ¿Se organizan áreas de trabajo dirigidos por verdaderos líderes?			
	Solidaridad entre trabajadores	5. ¿Se observa un ambiente de unidad entre los colegas? 6. ¿Se muestran solidarios con el colega que necesite apoyo moral o material?			
	Asertividad en las relaciones humanas	7. ¿Se fomenta el diálogo alturado en las reuniones? 8. ¿Existe tolerancia a los puntos de vista divergentes de los colegas?			
COMUNICACIÓN	Comunicación empática	9. ¿La comunicación es amena y agradable entre los colegas? 10. ¿Se dialoga teniendo en cuenta las emociones y sentimientos de la otra parte?	9-16		
	Comunicación horizontal	11. ¿Se puede dialogar con los superiores sin ninguna restricción? 12. ¿Los coordinadores de grado toman en cuenta las sugerencias de los docentes?			
	Capacidad de escucha	13. ¿Se evita emitir juicios antes de escuchar las razones de la otra parte? 14. ¿Se busca que el interlocutor pueda expresar sus ideas sin interrumpirlo?			
	Expresión de afecto	15. ¿Se intercambian expresiones de automotivación entre trabajadores? 16. ¿Logran mantener conversaciones amenas entre colegas?			
MANEJO DE CONFLICTOS	Fomento de la cultura de paz.	17. ¿Se fomenta el diálogo empático entre colegas? 18. ¿Se observa un ambiente de armonía durante la jornada laboral?	17-24		
	Se proponen alternativas de solución	19. ¿Están capacitados para resolver problemas conductuales de los estudiantes? 20. ¿Emplean estrategias para brindar soluciones a los problemas que traen los PP.FF.?			
	Se aceptan las ideas de los demás	21. ¿Se respetan las ideas y puntos de vista de los demás a pesar de no estar de acuerdo con ellas? 22. ¿Se logran poner de acuerdo en puntos comunes para resolver un problema?			
	Se busca la conciliación	23. ¿Asumen actitudes conciliadoras frente a un problema? 24. ¿Se promueve la conciliación entre colegas?			

**VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de respuesta	Rangos
NIVEL DE COMPROMISO	Compromiso con los objetivos de la organización.	1. ¿Se observa en los docentes de su I.E. un alto grado de compromiso laboral? 2. ¿Considera que los docentes buscan alcanzar las metas previstas por la I.E.?	Siempre:4 Casi siempre:3 A veces:2 Nunca:1	Alto  Medio  Bajo
	Cumplimiento de responsabilidades asumidas.	3. ¿Considera que en su I.E. los docentes cumplen con las responsabilidades asumidas? 4. ¿Considera que los docentes de su I.E. entregan sus documentos en el tiempo previsto?		
	Muestra un perfil ético profesional	5. ¿Considera que los docentes de su I.E. brindan un servicio de calidad? 6. ¿Considera que los docentes de su I.E. transmiten valores con el ejemplo?		
	Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño	7. ¿Considera que su I.E cuenta con docentes de altos niveles de desempeño? 8. ¿Considera que los docentes de su I.E. se auto exigen para alcanzar metas más altas?		
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES	Brinda soluciones a los problemas escolares.	9. ¿Considera que los docentes atienden con empatía a los padres de familia? 10. ¿Los docentes están capacitados para solucionar problemas conductuales de los estudiantes?	Siempre:4 Casi siempre:3 A veces:2 Nunca:1	
	Comprende las emociones de los estudiantes	11. ¿Considera que los docentes se interesan por atender las inquietudes de sus alumnos? 12. ¿Los docentes se preocupan por orientar el desarrollo emocional de los estudiantes?		
	Dialoga con los padres de familia	13. ¿Considera que los docentes logran trabajar articuladamente con los padres de familia? 14. ¿Los docentes de su I.E. son promotores de algún cambio en su comunidad?		
	Trabaja en equipo frente a casos delicados	15. ¿Cuándo se suscitan casos complejos de conductas en su I.E. cuentan con asistencia de otro profesional? 16. ¿En su I.E. se informa a los tutores el progreso o retroceso permanente de los estudiantes?		
NIVEL DE INICIATIVA	Demuestra proactividad	17. ¿Los docentes de su I.E. tienen cualidades proactivas? 18. ¿Los docentes de su I.E. se desempeñan más allá de los compromisos asumidos?	Siempre:4 Casi siempre:3 A veces:2 Nunca:1	
	Se capacita permanentemente	19. ¿Los docentes de su I.E. se encuentran capacitándose permanentemente? 20. ¿Los docentes de su I.E. tienen hábitos de investigación profesional?		
	Posee visión de mediano y largo plazo	21. ¿Los docentes de su I.E. trabajan con visión estratégica a largo plazo? 22. ¿Los docentes de su I.E. organizan bien su tiempo para cumplir sus funciones?		
	Asume la conducción de equipos de trabajo	23. ¿Los docentes de su I.E. acostumbran trabajar en equipos? 24. ¿Los docentes de su I.E. lideran equipos de trabajo por redes educativas o NITS?		

## **Instrumentos de investigación**



## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Presentación:** Este cuestionario se usará para conocer las opiniones en docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate – Lima, en el presente año.

### Datos informativos:

Nivel: .....Grado: .....

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014

**INSTRUCCIÓN:** Estimado docente este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre las condiciones del clima organizacional que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( ) **Experiencia laboral:** 1 -5 años ( ) 5- 10 años ( ) 11 años- a más ( )

Las escalas de apreciación de tus respuestas pueden variar entre las siguientes opciones:

N	AV	CS	S
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	DIMENSIONES E ITEMS	ESCALA DE APRECIACIÓN			
	I. COMPAÑERISMO	N	AV	CS	S
1	¿Se percibe un trato amable entre los colegas?				
2	¿Se preocupan en generar un clima laboral agradable entre colegas?				
3	¿Se fomentan el trabajo cooperativo para alcanzar objetivos institucionales?				
4	¿Se organizan áreas de trabajo dirigidos por verdaderos líderes?				
5	¿Se observa un ambiente de unidad entre los colegas?				
6	¿Se muestran solidarios con el colega que necesite apoyo moral o material?				
7	¿Se fomenta el diálogo alturado en las reuniones?				
8	¿Existe tolerancia a los puntos de vista divergentes de los colegas?				
	II. COMUNICACIÓN	N	AV	CS	S
1	¿La comunicación es amena y agradable entre los colegas?				
2	¿Se dialoga teniendo en cuenta las emociones y sentimientos de la otra parte?				
3	¿Se puede dialogar con los superiores sin ninguna restricción?				
4	¿Los coordinadores de grado toman en cuenta las sugerencias de los docentes?				
5	¿Se evita emitir juicios antes de escuchar las razones de la otra parte?				
6	¿Se busca que el interlocutor pueda expresar sus ideas sin interrumpirlo?				
7	¿Se intercambian expresiones de automotivación entre trabajadores?				
8	¿Logran mantener conversaciones amenas entre colegas?				
	III. MANEJO DE CONFLICTOS	N	AV	CS	S
1	¿Se fomenta el diálogo empático entre colegas?				
2	¿Se observa un ambiente de armonía durante la jornada laboral?				
3	¿Están capacitados para resolver problemas conductuales de los estudiantes?				
4	¿Emplean estrategias para brindar soluciones a los problemas que traen los PP.FF?				

5	¿Se respetan las ideas y puntos de vista de los demás a pesar de no estar de acuerdo				
6	¿Se logran poner de acuerdo en puntos comunes para resolver un problema?				
7	¿Asumen actitudes conciliadoras frente a un problema?				
8	¿Se promueve la conciliación entre colegas?				

**¡Gracias por su atención!**

## CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

**Presentación:** Este cuestionario se usará para conocer las opiniones en docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares De Junín” del distrito de Ate – Lima, en el presente año.

### Datos informativos:

Nivel: .....Grado: .....

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014

**INSTRUCCIÓN:** Estimado docente este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre las condiciones del clima organizacional que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( ) **Experiencia laboral:** 1 -5 años ( ) 5- 10 años ( ) 11 años- a más ( )

Las escalas de apreciación de tus respuestas pueden variar entre las siguientes opciones:

N	AV	CS	S
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	DIMENSIONES E ITEMS	ESCALA DE APRECIACIÓN			
	I. NIVEL DE COMPROMISO	N	AV	CS	S
1	¿Se observa en los docentes de su I.E. un alto grado de compromiso laboral?				
2	¿Considera que los docentes buscan alcanzar las metas previstas por la I.E.?				
3	¿Considera que en su I.E. los docentes cumplen con las responsabilidades asumidas?				
4	¿Considera que los docentes de su I.E. entregan sus documentos en el tiempo previsto?				
5	¿Considera que los docentes de su I.E. brindan un servicio de calidad?				
6	¿Considera que los docentes de su I.E. transmiten valores con el ejemplo?				
7	¿Considera que su I.E cuenta con docentes de altos niveles de desempeño?				
8	¿Considera que los docentes de su I.E. se auto exigen para alcanzar metas más altas?				
	II. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	N	AV	CS	S
1	¿Considera que los docentes atienden con empatía a los padres de familia?				
2	¿Los docentes están capacitados para solucionar problemas conductuales de los				
3	¿Considera que los docentes se interesan por atender las inquietudes de sus alumnos?				
4	¿Los docentes se preocupan por orientar el desarrollo emocional de los estudiantes?				
5	¿Considera que los docentes logran trabajar articuladamente con los padres de familia?				
6	¿Los docentes de su I.E. son promotores de algún cambio en su comunidad?				
7	¿Cuándo se suscitan casos complejos de conductas en su I.E. cuentan con asistencia de				
8	¿En su I.E. Se informa a los tutores el progreso o retroceso permanente de los estudiantes?				
	III. NIVEL DE INICIATIVA	N	AV	CS	S
1	¿Los docentes de su I.E. tienen cualidades proactivas?				
2	¿Los docentes de su I.E. se desempeñan más allá de los compromisos asumidos?				
3	¿Los docentes de su I.E. se encuentran capacitándose permanentemente?				

4	¿Los docentes de su I.E. tienen hábitos de investigación profesional?				
5	¿Los docentes de su I.E. trabajan con visión estratégica a largo plazo?				
6	¿Los docentes de su I.E. organizan bien su tiempo para cumplir sus funciones?				
7	¿Los docentes de su I.E. acostumbran trabajar en equipos?				
8	¿Los docentes de su I.E. lideran equipos de trabajo por redes educativas o NITS?				

**¡Gracias por su atención!**

## **Certificado de validación**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>I. COMPAÑERISMO</b>							
1	¿Se percibe un trato amable entre los colegas?							
2	¿Se preocupan en generar un clima laboral agradable entre colegas?							
3	¿Se fomentan el trabajo cooperativo para alcanzar objetivos institucionales?							
4	¿Se organizan áreas de trabajo dirigidos por verdaderos líderes?							
5	¿Se observa un ambiente de unidad entre los colegas?							
6	¿Se muestran solidarios con el colega que necesite apoyo moral o material?							
7	¿Se fomenta el diálogo alturado en las reuniones?							
8	¿Existe tolerancia a los puntos de vista divergentes de los colegas?							
	<b>II. COMUNICACIÓN</b>							
1	¿La comunicación es amena y agradable entre los colegas?							
2	¿Se dialoga teniendo en cuenta las emociones y sentimientos de la otra parte?							
3	¿Se puede dialogar con los superiores sin ninguna restricción?							
4	¿Los coordinadores de grado toman en cuenta las sugerencias de los docentes?							
5	¿Se evita emitir juicios antes de escuchar las razones de la otra parte?							
6	¿Se busca que el interlocutor pueda expresar sus ideas sin interrumpirlo?							
7	¿Se intercambian expresiones de automotivación entre trabajadores?							
8	¿Logran mantener conversaciones amenas entre colegas?							
	<b>III. MANEJO DE CONFLICTOS</b>							
1	¿Se fomenta el diálogo empático entre colegas?							
2	¿Se observa un ambiente de armonía durante la jornada laboral?							
3	¿Están capacitados para resolver problemas conductuales de los estudiantes?							
4	¿Emplean estrategias para brindar soluciones a los problemas que traen los PP.FF?							
5	¿Se respetan las ideas y puntos de vista de los demás a pesar de no estar de acuerdo con ellas?							
6	¿Se logran poner de acuerdo en puntos comunes para resolver un problema?							
7	¿Asumen actitudes conciliadoras frente a un problema?							
8	¿Se promueve la conciliación entre colegas?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [    ]      Aplicable después de corregir [    ]      No aplicable [    ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... DNI:.....

Especialidad del validador:.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. 20.....

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL”**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>I. Nivel de Compromiso</b>							
1	¿Se observa en los docentes de su I.E. un alto grado de compromiso laboral?							
2	¿Considera que los docentes buscan alcanzar las metas previstas por la I.E.?							
3	¿Considera que en su I.E. los docentes cumplen con las responsabilidades asumidas?							
4	¿Considera que los docentes de su I.E. entregan sus documentos en el tiempo previsto?							
5	¿Considera que los docentes de su I.E. brindan un servicio de calidad?							
6	¿Considera que los docentes de su I.E. transmiten valores con el ejemplo?							
7	¿Considera que su I.E. cuenta con docentes de altos niveles de desempeño?							
8	¿Considera que los docentes de su I.E. se auto exigen para alcanzar metas más altas?							
	<b>II. Resolución de problemas</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera que los docentes atienden con empatía a los padres de familia?							
2	¿Los docentes están capacitados para solucionar problemas conductuales de los estudiantes?							
3	¿Considera que los docentes se interesan por atender las inquietudes de sus alumnos?							
4	¿Los docentes se preocupan por orientar el desarrollo emocional de los estudiantes?							
5	¿Considera que los docentes logran trabajar articuladamente con los padres de familia?							
6	¿Los docentes de su I.E. son promotores de algún cambio en su comunidad?							
7	¿Cuándo se suscitan casos complejos de conductas en su I.E. cuentan con asistencia de otro							
8	¿En su I.E. Se informa a los tutores el progreso o retroceso permanente de los estudiantes?							
	<b>III. Nivel de iniciativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Los docentes de su I.E. tienen cualidades proactivas?							
2	¿Los docentes de su I.E. se desempeñan más allá de los compromisos asumidos?							
3	¿Los docentes de su I.E. se encuentran capacitándose permanentemente?							
4	¿Los docentes de su I.E. tienen hábitos de investigación profesional?							
5	¿Los docentes de su I.E. trabajan con visión estratégica a largo plazo?							
6	¿Los docentes de su I.E. organizan bien su tiempo para cumplir sus funciones?							
7	¿Los docentes de su I.E. acostumbran trabajar en equipos?							
8	¿Los docentes de su I.E. lideran equipos de trabajo por redes educativas o NITS?							



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [    ]      Aplicable después de corregir [    ]      No aplicable [    ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

## **ANEXOS 5**

### **CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

## Confiabilidad de los instrumentos

### 1. Confiabilidad del instrumento: CLIMA ORGANIZACIONAL.

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿Se percibe un trato amable entre los colegas?	70,40	124,267	,555	,904
2. ¿Se preocupan en generar un clima laboral agradable entre colegas?	70,60	124,044	,620	,902
3. ¿Se fomentan el trabajo cooperativo para alcanzar objetivos institucionales?	70,90	127,878	,393	,907
4. ¿Se organizan áreas de trabajo dirigidos por verdaderos líderes?	71,20	132,622	,149	,913
5. ¿Se observa un ambiente de unidad entre los colegas?	70,70	122,233	,661	,901
6. ¿Se muestran solidarios con el colega que necesite apoyo moral o material?	70,60	131,156	,308	,908
7. ¿Se fomenta el diálogo alturado en las reuniones?	70,10	124,767	,745	,901
8. ¿Existe tolerancia a los puntos de vista divergentes de los colegas?	71,10	128,322	,412	,907
9. ¿La comunicación es amena y agradable entre los colegas?	70,10	124,322	,775	,900
10. ¿Se dialoga teniendo en cuenta las emociones y sentimientos de la otra parte?	71,20	122,622	,720	,900
11. ¿Se puede dialogar con los superiores sin ninguna restricción?	70,30	121,567	,786	,899
12. ¿Los coordinadores de grado toman en cuenta las sugerencias de los docentes? subordinados?	71,10	123,656	,668	,901
13. ¿Se evita emitir juicios antes de escuchar las razones de la otra parte?	70,50	118,500	,771	,898
14. ¿Se busca que el interlocutor pueda expresar sus ideas sin interrumpirlo?	70,60	123,600	,557	,904
15. ¿Se intercambian expresiones de automotivación entre trabajadores?	71,00	133,111	,164	,911
16. ¿Logran mantener conversaciones amenas entre colegas?	70,70	128,011	,445	,906

17. ¿Se fomenta el diálogo empático entre colegas?	70,40	131,822	,192	,912
18. ¿Se observa un ambiente de armonía durante la jornada laboral?	70,70	126,900	,429	,907
19. ¿Están capacitados para resolver problemas conductuales de los estudiantes?	70,80	135,511	,049	,913
20. ¿Emplean estrategias para brindar soluciones a los problemas que traen los PP.FF.?	70,40	130,267	,401	,907
21. ¿Se respetan las ideas y puntos de vista de los demás a pesar de no estar de acuerdo con ellas?	70,40	127,600	,464	,906
22. ¿Se logran poner de acuerdo en puntos comunes para resolver un problema?	70,60	125,600	,863	,900
23. ¿Asumen actitudes conciliadoras frente a un problema?	70,30	121,344	,687	,901
24. ¿Se promueve la conciliación entre colegas?	70,40	119,822	,779	,898

## 2. Confiabilidad del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿Se observa en los docentes de su I.E. un alto grado de compromiso laboral?	75,2000	60,844	,255	,862
2. ¿Considera que los docentes buscan alcanzar las metas previstas por la I.E.?	75,2000	56,622	,644	,848
3. ¿Considera que en su I.E. los docentes cumplen con las responsabilidades asumidas?	74,5000	61,167	,244	,862
4. ¿Considera que los docentes de su I.E. entregan sus documentos en el tiempo previsto?	74,6000	60,489	,434	,856
5. ¿Considera que los docentes de su I.E. brindan un servicio de calidad?	74,9000	58,100	,466	,855
6. ¿Considera que los docentes de su I.E. transmiten valores con el ejemplo?	74,3000	60,900	,493	,856
7. ¿Considera que su I.E cuenta con docentes de altos niveles de desempeño?	74,5000	60,056	,500	,855
8. ¿Considera que los docentes de su I.E. se auto exigen para alcanzar metas más altas?	75,3000	62,900	,064	,869
9. ¿Considera que los docentes atienden con empatía a los padres de familia?	74,3000	60,900	,493	,856
10. ¿Los docentes están capacitados para solucionar problemas conductuales de los estudiantes?	74,3000	60,900	,493	,856
11. ¿Considera que los docentes se interesan por atender las inquietudes de sus alumnos?	74,3000	61,344	,424	,857
12. ¿Los docentes se preocupan por orientar el desarrollo emocional de los estudiantes?	74,9000	57,433	,434	,856
13. ¿Considera que los docentes logran trabajar articuladamente con los padres de familia?	74,7000	59,789	,374	,858
14. ¿Los docentes de su I.E. son promotores de algún cambio en su comunidad?	75,1000	56,322	,598	,849
15. ¿Cuándo se suscitan casos complejos de conductas en su I.E. cuentan con asistencia de otro profesional?	75,9000	57,878	,485	,854

16. ¿En su I.E. se informa a los tutores el progreso o retroceso permanente de los estudiantes?	75,1000	61,656	,212	,863
17. ¿Los docentes de su I.E. tienen cualidades proactivas?	75,2000	56,622	,644	,848
18. ¿Los docentes de su I.E. se desempeñan más allá de los compromisos asumidos?	74,7000	60,678	,290	,860
19. ¿Los docentes de su I.E. se encuentran capacitándose permanentemente?	74,6000	60,489	,434	,856
20. ¿Los docentes de su I.E. tienen hábitos de investigación profesional?	75,6000	51,600	,844	,837
21. ¿Los docentes de su I.E. trabajan con visión estratégica a largo plazo?	74,6000	61,156	,241	,862
22. ¿Los docentes de su I.E. organizan bien su tiempo para cumplir sus funciones?	75,1000	56,322	,598	,849
23. ¿Los docentes de su I.E. acostumbran trabajar en equipos?	74,5000	59,167	,615	,852
24. ¿Los docentes de su I.E. lideran equipos de trabajo por redes educativas o NITS?	74,9000	62,989	,093	,866

## **ANEXOS 6**

### **BASE DE DATOS DE LAS VARIABLES**

## BASE DE DATOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

	DIMENSIÓN: COMPAÑERISMO									DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN									DIMENSIÓN: MANEJO DE CONFLICTOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	T	1	2	3	4	5	6	7	8	T	1	2	3	4	5	6	7	8	T
1	4	4	3	2	3	3	4	4		4	4	4	3	4	2	3	3		4	4	3	3	3	3	4	4	
2	2	2	2	3	2	3	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	3	3	2	2	2	2	
3	3	3	2	3	3	3	3	3		3	2	3	3	2	3	3	3		3	3	3	3	3	3	2	2	
4	2	3	2	2	2	3	3	2		4	2	2	2	2	2	4	4		4	4	4	2	2	3	4	3	
5	4	2	4	1	2	3	4	3		3	2	3	2	2	2	3	3		2	3	3	3	4	3	2	2	
6	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4		2	4	4	4	4	4	4	4	
7	4	4	2	2	4	2	4	2		4	2	4	2	4	4	2	3		4	2	2	4	4	3	4	4	
8	2	2	4	4	2	4	4	2		4	2	4	2	4	4	2	2		4	2	2	4	4	3	4	4	
9	4	4	2	2	4	2	4	2		4	2	4	2	4	4	2	2		4	2	2	4	4	3	4	4	
10	4	3	3	2	4	4	4	2		4	3	4	4	4	4	2	4		4	4	3	3	3	4	4	4	
11	3	4	3	1	3	4	3	3		3	3	4	3	2	3	2	4		4	4	3	3	3	4	2	2	
12	3	4	3	1	3	4	3	3		3	3	4	3	2	3	2	4		4	4	3	3	3	4	2	2	
13	3	4	3	1	3	4	3	3		3	3	4	3	2	3	2	4		4	4	3	3	3	4	2	2	
14	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	3	4	3	3	4	4		4	4	4	4	4	4	3	3	



15	2	2	2	3	2	3	3	3		2	2	2	3	3	3	2	3		3	3	3	3	3	4	4	3	
16	2	2	2	2	2	2	3	3		2	2	2	2	1	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	
17	4	2	4	1	2	3	4	3		3	2	3	2	2	2	2	3		2	3	3	3	4	2	2	2	
18	3	3	2	1	2	3	3	3		3	2	3	2	2	3	2	3		2	3	2	2	2	3	2	2	
19	3	2	3	1	3	2	3	2		3	2	2	2	2	3	2	3		3	2	3	2	2	3	2	2	
20	3	3	2	2	3	2	2	3		2	3	2	2	3	2	3	3		3	2	2	3	3	2	2	2	
21	2	3	3	1	2	3	3	2		3	2	3	3	2	3	2	2		2	3	3	2	2	3	2	2	
22	3	3	2	2	3	2	2	3		3	2	3	2	3	2	3	2		3	3	2	2	3	2	3	2	
23	2	3	2	3	2	3	2	2		2	3	2	3	2	2	3	3		2	3	3	2	3	2	3	3	
24	2	2	2	3	2	3	3	3		2	2	2	3	3	3	2	3		3	3	3	3	3	4	4	3	
25	2	2	2	2	2	2	3	3		2	2	2	2	1	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	
26	4	2	4	1	2	3	4	3		3	2	3	2	2	2	2	3		2	3	3	3	4	2	2	2	
27	3	3	2	1	2	3	3	3		3	2	3	2	2	3	2	3		2	3	2	2	2	3	2	2	
28	3	2	3	1	3	2	3	2		3	2	2	2	2	3	2	3		3	2	3	2	2	3	2	2	
29	3	3	2	2	3	2	2	3		2	3	2	2	3	2	3	3		3	2	2	3	3	2	2	2	
30	2	3	3	1	2	3	3	2		3	2	3	3	2	3	2	2		2	3	3	2	2	3	2	2	
31	2	2	2	3	2	3	3	3		2	2	2	3	3	3	2	3		3	3	3	3	3	4	4	3	
32	2	2	2	2	2	2	3	3		2	2	2	2	1	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	

## BASE DE DATOS DE DESEMPEÑO LABORAL

	DIMENSIÓN: NIVEL DE COMPROMISO									DIMENSIÓN: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS									DIMENSIÓN: NIVEL DE INICIATIVA								
	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4		2	4	4	4	4	4	4	4		T
1	4	4	2	2	4	2	4	2		4	2	4	2	4	4	2	3		4	2	2	4	4	3	4	4	
2	2	2	4	4	2	4	4	2		4	2	4	2	4	4	2	2		4	2	2	4	4	3	4	4	
3	3	3	2	3	3	3	3	3		3	2	3	3	2	3	3	3		3	3	3	3	3	3	2	2	
4	2	3	2	2	2	3	3	2		4	2	2	2	2	2	4	4		4	4	4	2	2	3	4	3	
5	3	4	3	1	3	4	3	3		3	3	4	3	2	3	2	4		4	4	3	3	3	4	2	2	
6	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	3	4	3	3	4	4		4	4	4	4	4	4	3	3	
7	4	4	2	2	4	2	4	2		4	2	4	2	4	4	2	3		4	2	2	4	4	3	4	4	
8	2	2	4	4	2	4	4	2		4	2	4	2	4	4	2	2		4	2	2	4	4	3	4	4	
9	4	4	2	2	4	2	4	2		4	2	4	2	4	4	2	2		4	2	2	4	4	3	4	4	
10	4	3	3	2	4	4	4	2		4	3	4	4	4	4	2	4		4	4	3	3	3	4	4	4	
11	3	4	3	1	3	4	3	3		3	3	4	3	2	3	2	4		4	4	3	3	3	4	2	2	
12	3	4	3	1	3	4	3	3		3	3	4	3	2	3	2	4		4	4	3	3	3	4	2	2	
13	3	4	3	1	3	4	3	3		3	3	4	3	2	3	2	4		4	4	3	3	3	4	2	2	
14	2	3	3	1	2	3	3	2		3	2	3	3	2	3	2	2		2	3	3	2	2	3	2	2	

15	3	3	2	2	3	2	2	3		3	2	3	2	3	2	3	2		3	3	2	2	3	2	3	2	
16	2	2	2	2	2	2	3	3		2	2	2	2	1	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	
17	4	2	4	1	2	3	4	3		3	2	3	2	2	2	2	3		2	3	3	3	4	2	2	2	
18	3	3	2	1	2	3	3	3		3	2	3	2	2	3	2	3		2	3	2	2	2	3	2	2	
19	3	2	3	1	3	2	3	2		3	2	2	2	2	3	2	3		3	2	3	2	2	3	2	2	
20	3	3	2	2	3	2	2	3		2	3	2	2	3	2	3	3		3	2	2	3	3	2	2	2	
21	2	3	3	1	2	3	3	2		3	2	3	3	2	3	2	2		2	3	3	2	2	3	2	2	
22	3	3	2	2	3	2	2	3		3	2	3	2	3	2	3	2		3	3	2	2	3	2	3	2	
23	2	3	2	3	2	3	2	2		2	3	2	3	2	2	3	3		2	3	3	2	3	2	3	3	
24	2	3	3	1	2	3	3	2		3	2	3	3	2	3	2	2		2	3	3	2	2	3	2	2	
25	3	3	2	2	3	2	2	3		3	2	3	2	3	2	3	2		3	3	2	2	3	2	3	2	
26	2	2	4	4	2	4	4	2		4	2	4	2	4	4	2	2		4	2	2	4	4	3	4	4	
27	4	4	2	2	4	2	4	2		4	2	4	2	4	4	2	2		4	2	2	4	4	3	4	4	
28	4	3	3	2	4	4	4	2		4	3	4	4	4	4	2	4		4	4	3	3	3	4	4	4	
29	3	4	3	1	3	4	3	3		3	3	4	3	2	3	2	4		4	4	3	3	3	4	2	2	
30	2	2	2	2	2	2	3	3		2	2	2	2	1	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	
31	4	2	4	1	2	3	4	3		3	2	3	2	2	2	2	3		2	3	3	3	4	2	2	2	
32	3	3	2	1	2	3	3	3		3	2	3	2	2	3	2	3		2	3	2	2	2	3	2	2	